

**Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Change Management – eine Schlüsselqualifikation von Führungs-
kräften in der öffentlichen Verwaltung
Anspruch und Wirklichkeit**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer Bachelor of Arts (B. A.),
vorgelegt von

Marion Schmitt

Studienjahr 2011/2012

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. H. Hopp

Zweitgutachter: Herr Th. Thiers

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Verzeichnis der Anlagen	VI
1. Einleitung.....	1
1.1 Allgemeine Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und methodischer Aufbau der Arbeit.....	2
2. Führungskraft in der modernen öffentlichen Verwaltung.....	4
2.1 Führungseigenschaften und -fähigkeiten im Verwaltungs- management	6
2.2 Führungskraft als Change Manager	9
2.3 Auswirkungen des Verhaltens der Führungskräfte auf die Mitarbeiter	13
3. Change Management	14
3.1 Handlungsfelder und Ziele	16
3.1.1 Strategie	17
3.1.2 Unternehmenskultur	19
3.1.3 Technologie	20
3.1.4 Organisation	21
3.2 Widerstand gegen Veränderungen	21
3.3 Chancen, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren.....	23
3.4 Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept	25
3.5 Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept	27
3.5.1 Das Phasenmodell als klassische Konzeption für Veränderungen	29
3.5.2 Moderne Konzeptionen für Veränderungen	31
4. Abschließendes zur Theorie	33

5. Empirische Erhebung	35
5.1 Quantitative Befragung – Formen der Durchführung	35
5.2 Qualitative Befragung – das Leitfadeninterview	37
5.3 Auswahlverfahren.....	39
6. Ausgewählte Befragungsmethode und Aufbau des Interviews	41
6.1 Interviewpartner	42
6.2 Auswertung der Empirischen Untersuchung	43
7. Resümee	51
 Anlagen	 VII
Literaturverzeichnis	XXXVI
Erklärung	XLI

Abkürzungsverzeichnis

C M	Change Management
e. D.	eigene Darstellung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
LBV	Landesamt für Besoldung und Versorgung Baden- Württemberg
OE	Organisationsentwicklung
VBV	Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden- Württemberg

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben der Führungskraft (e. D.)	7
Abbildung 2: Die Handlungsfelder und Ziele des C M (e. D.)	16
Abbildung 3: Typische Erfolgsfaktoren	24
Abbildung 4: Organisationsgestaltung (e. D.)	26
Abbildung 5: Organisationsentwicklung (e. D.)	29
Abbildung 6: Phasenmodell von Kurt Lewin (e. D.)	30
Abbildung 7: Fünf Veränderungsphasen von Heitger/Doujak (e. D.)	32
Abbildung 8: Typen der Befragung (e. D.)	35
Abbildung 9: Formen mündlicher Befragung (e. D.)	38
Abbildung 10: Teilerhebung als Auswahlverfahren (e. D.)	40
Abbildung 11: Informationspolitik (e. D.)	44

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1:	Gegenüberstellung der Phasenmodelle	VII
Anlage 2:	Interviewfragen.....	VIII
Anlage 3:	Auswertung der Interviews	X

1. Einleitung

1.1 Allgemeine Problemstellung

Laufende Veränderungen, in der Technologie, Politik oder in der Bedürfnisstruktur der Gesellschaft, haben auch in der Verwaltung notwendige Anpassungen und Neuerungen zur Folge. Dabei stellt sich die Frage, wer die Qualifikation besitzt, den Wandel durchzuführen.

Die Beschäftigten haben heutzutage die Aufgabe, mit ständigen Wechseln umgehen zu können und diese auch in entsprechender Weise umzusetzen. „Zur Aufgabe von Führung wird es gehören, Unsicherheiten infolge rascher Veränderungen zu reduzieren, Sinn zu vermitteln, Ziele zur Priorisierung von Aufgaben und Qualitätsanforderungen zu entwickeln und partnerschaftliche Beziehungen aufzubauen [...]“¹ Doch welche Eigenschaften und Fähigkeiten muss eine Führungskraft, zur Durchführung von Veränderungen, besitzen?

Die Beschäftigten treten den meisten Veränderungen mit wenig Freude gegenüber. Gründe dafür können zu viele Neuerungen in kurzer Folge sowie negative Erfahrungen in der Vergangenheit sein. Jedoch sollte ein jeder versuchen, Chancen in den Veränderungen zu sehen. Neue Programme sichern zum Beispiel die Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung und ermöglichen jedem Einzelnen, sich weiterbilden zu können. Zudem kann dadurch angemessen auf die steigenden Erwartungen der Bürger reagiert werden. Jeder² Führungsverantwortliche sollte sich daher fragen, wieso Widerstand seitens der Mitarbeiter auftritt und was es in Bezug auf die Einführung von Veränderungen zu beachten gilt.

¹ Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hrsg.)/Mauch, Siegfried, Zielorientiertes Führen, ein Umsetzungsmodell für die öffentliche Verwaltung, Düsseldorf 1999, S. 53-54.

² Aus sprachlichen Gründen wird hier und im Folgenden mit dem generischen Maskulinum gearbeitet, welches männliche und weibliche Personen einschließt.

Das Thema des Wandels ist nicht neu, dennoch ist es aktueller denn je. Auch Pioniere früherer Zeit haben sich damit beschäftigt, Modelle und Methoden zu entwickeln, die den Weg der Entwicklung einer Veränderung in einzelnen Schritten aufzeigen und erklären. Viele dieser Ideen und Aspekte werden bis heute, in Bezug auf die Durchführung von Veränderungen, in Betracht gezogen.

Bevor das Thema der Entwicklung von Veränderungen in den Vordergrund rückt, ist festzulegen, in welchem Bereich einer Organisation ein Wandel stattfinden soll und ferner noch, welche verschiedenen Handlungsfelder von einem Wandel betroffen sind und sich unter Umständen gegenseitig beeinflussen. Erst wenn diese Festlegungen getroffen wurden, kann das Management des Wandels, das sogenannte Change Management erfolgreich gelingen.

1.2 Zielsetzung und methodischer Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Bachelorarbeit soll untersucht werden, inwiefern Change Management eine Schlüsselqualifikation von Führungskräften ist. Es soll aufgezeigt werden, dass Widerstände häufig auftreten, sie aber durch taktisch überlegtes Führen beseitigt werden können.

Die Gliederung der Arbeit erstreckt sich von der Thematisierung der Führungskräfte über die Handlungsfelder des Change Managements bis hin zu einer praktischen Untersuchung anhand von Interviews mit Führungskräften zum Thema Change Management.

In Kapitel zwei wird zunächst die Führungskraft in der modernen Verwaltung dargestellt. Die Führungseigenschaften und Fähigkeiten im Verwaltungsmanagement sowie die Vorstellung der Führungskraft als Change Manager folgen darauf. Ebenso wird auf die Auswirkungen des Verhaltens der Führungskräfte, auf die Mitarbeiter, eingegangen.

Im nächsten Kapitel werden der begriffliche Rahmen des Change Managements erläutert und die einzelnen Handlungsfelder dargestellt. Ein weiterer Punkt verdeutlicht die Widerstände gegen den Wandel. Hierauf folgt das Thema Chancen, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von Veränderungen.

Nach der Darstellung der Organisationsgestaltung wird die Organisationsentwicklung erklärt. Anschließend wird auf die einzelnen Phasen des Wandels, basierend auf den Gedanken von Kurt Lewin, näher eingegangen. Eine Gegenüberstellung moderner Konzepte, bezogen auf die Phasen der Veränderungen, bildet den Abschluss des dritten Kapitels.

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einem Interview mit Führungskräften, welches mit Hilfe eines bestimmten Auswahlverfahrens durchgeführt wurde. Anhand der Erhebung soll geklärt werden, inwiefern unterschiedliche Ansprüche zwischen der Theorie und Praxis festzustellen sind.

2. Führungskraft in der modernen öffentlichen Verwaltung

Veränderte Rahmenbedingungen, wie sie in der Finanzwirtschaft, im Industrie- und Technologiesektor zu sehen sind sowie geänderte Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die heute besser ausgebildet, wesentlich informierter, kritischer und selbstbewusster sind, erfordern mehr Berücksichtigung und Anpassung.³

Die Erwartungen von Unternehmen und Bürgern an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen werden zunehmend anspruchsvoller und komplexer. Der demografische Wandel hat nicht nur Einfluss auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, er wirkt sich auch auf die Aufgaben und Strukturen der öffentlichen Verwaltung aus. Bei der Anpassung an neue Herausforderungen sind nicht nur die Strukturen, sondern in erheblichem Maße auch die Verwaltungskultur gefragt. Der Übergang zu einer stärkeren prozess- und ergebnisorientierten Verwaltung stellt einen tief greifenden Wandel dar. Die Verantwortung, den Wandel zukunftsorientiert zu gestalten und ein Klima für Veränderungen zu schaffen, liegt bei allen Akteuren der Verwaltung.⁴ „Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hängt wesentlich vom Engagement der Beschäftigten ab.“⁵

Die Beschäftigungsbedingungen haben sich geändert. Nicht nur der Stellenabbau, auch der Einsatz der Informationstechnologie sowie ein steigendes Durchschnittsalter des Personals und die Erwartungen der Mitbürger stellen die Beschäftigten vor neue Anforderungen. Diese können sie nur durch die Entwicklung neuer Kompetenzen und durch die Vorbereitung auf neue Aufgaben bewältigen. Eine besondere Verantwortung kommt dabei den Führungskräften zu.⁶

³ Vgl. Wolf, Georg/Draf, Dieter, Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung, Ein Handbuch für die Praxis, 5. Auflage, München/Berlin 1999, S. 5f.

⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern, Der öffentliche Dienst des Bundes, Berlin 2009, S. 24f.

⁵ Ebenda, S. 25.

⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern, Der öffentliche Dienst des Bundes, S. 25f.

„Nur qualifizierte und engagierte Führungskräfte können die notwendigen Veränderungsprozesse im Arbeitsalltag voranbringen und die Beschäftigten motivieren.“⁷

Den Führungskräften kommen letztlich zweierlei Funktionen zu. Auf der einen Seite sind sie Einführungsverantwortliche und haben durch ihre Entscheidungen und Unterstützungsmöglichkeiten einen wesentlichen Einfluss auf den Einführungsverlauf von Veränderungsmaßnahmen. Andererseits sind sie selbst auch Benutzer und können mit gutem Beispiel vorangehen und auch selbst eigene Erfahrungen sammeln.⁸

„War es früher in erster Linie der auf hoher Fach- und Sachkompetenz beruhende professionelle Umgang mit den >>harten Faktoren<<, der [...] [die qualifizierte Führungskraft] auszeichnete, so werden in Zukunft die >>weichen Faktoren<< immer mehr das Bild beherrschen: Das Beeinflussen von Menschen und Gruppen in immer wieder unterschiedlichen und häufig konflikthafter Situationen – und das Steuern von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.“⁹

Minder- und Fehlleistungen sowie Konflikte und Resignation können aufgrund von verbesserten Führungsverhältnissen vermieden oder zumindest reduziert werden. Das Ziel ist die Förderung der Zufriedenheit aller Mitarbeiter durch Humanisierung. Die Beschäftigten dürfen nicht als Funktions-träger in einer technischen Maschinerie gesehen werden. Sie sind als individuelles Wesen wahrzunehmen, wobei die Interessen zu erkennen und zu befriedigen sind. Nicht zuletzt wird dadurch ein stärkeres Engagement des Mitarbeiters erzielt.

Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Führungspositionen mit geeigneten und befähigten Vorgesetzten besetzt sind.¹⁰

⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern, Der öffentliche Dienst des Bundes, S.26.

⁸ Vgl. Mayer, Andreas, Die Einführung neuer IT-gestützter Arbeitsprozesse in eine gewachsene Verwaltungslandschaft – Ein Selbstläufer?, in: Verwaltung & Management, 05/2011, S. 266.

⁹ Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph, Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2005, S. 118.

¹⁰ Vgl. Wolf/Draf, S. 5f.

„Ein moderner Führer ist, wer im Laufe der Gruppenbildung seine Rolle differenziert und zwar so, dass sie mit den Erwartungen der Leitung, Kontrolle und den Aktivitäten aller Gruppenmitglieder übereinstimmt.“¹¹

2.1 Führungseigenschaften und -fähigkeiten im Verwaltungsmanagement

„Die wichtigste Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Zielerreichung (Outcome) durch die Arbeitsleistung der Mitarbeiter sicherzustellen.“¹² Dabei hat die Führungskraft in ihrem Handeln die personenbezogene Beziehungsebene und die Sachebene zum Mitarbeiter zu berücksichtigen.¹³

Die Sachebene wird auch als „sachbezogenes Management“ bezeichnet und stellt den Verwaltungsbetrieb dar. Veränderungen, Organisationen und Planungen sind notwendig für die Koordination der Erstellung der Leistung in einem Verwaltungsbetrieb.¹⁴ Die Führungskräfte haben die Ziele zu entwickeln und zu verdeutlichen, Zielkonflikte zu klären und die erreichten Ergebnisse und Abweichungen zu kontrollieren und daraus zusammen mit den Mitarbeitern Schlüsse zu ziehen.¹⁵

Die Aufgaben der personenbezogenen Beziehungsebene oder des personenbezogenen Managements liegen in der Planung, Bedarfsdeckung, Entwicklung und Führung des Personals und sollen dafür sorgen, dass stets gutes fachmännisches Personal im Verwaltungsbetrieb vorhanden ist.¹⁶ „Auf der personenbezogenen Ebene gilt es, die Mitarbeiter zu befähigen, zu unterstützen und herauszufordern, die Ziele umzusetzen.“¹⁷

¹¹ Rosner, Ludwig, Voraussetzungen, Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersönlichkeit, Zürich 1983, S 91.

¹² Hilgenstock, Ralf/Jirrmann, Renate, Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung, Konzepte, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden 2001, S. 18.

¹³ Vgl. ebenda, S. 18.

¹⁴ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Auflage, Stuttgart 2008, S. 15f.

¹⁵ Vgl. Hilgenstock/Jirrmann, S. 19.

¹⁶ Vgl. Hopp/Göbel, S. 15f.

¹⁷ Hilgenstock/Jirrmann, S. 19.

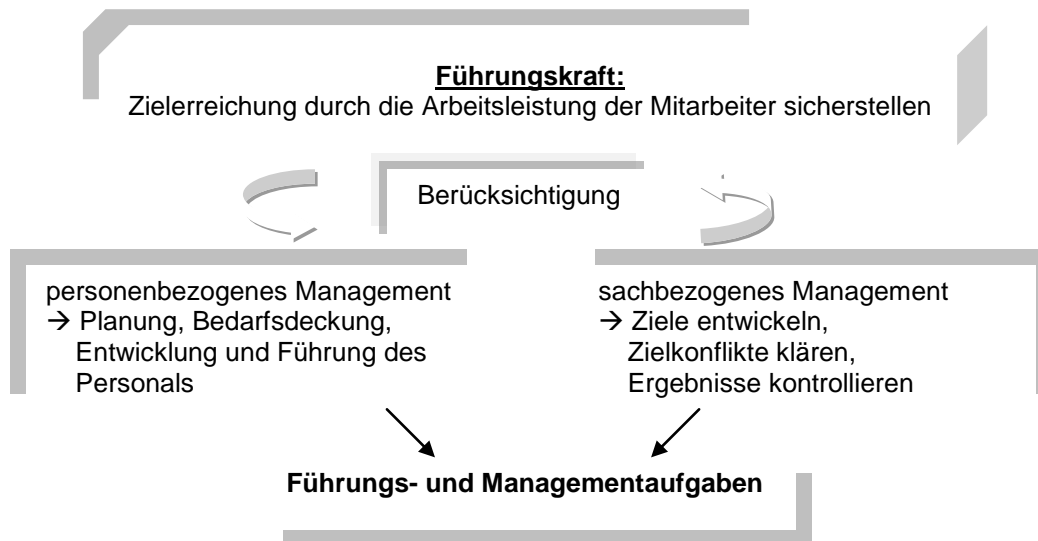


Abbildung 1: Aufgaben der Führungskraft (e. D.)

Angesichts der Unterscheidung in sachbezogenes und personenbezogenes Management hat die Führungskraft sowohl Management- als auch Führungsaufgaben und muss dementsprechend bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten aufweisen, die zu den Voraussetzungen der Führung gehören.¹⁸

Zwar sind die Aufgaben und Eigenschaften „von Dienststelle zu Dienststelle und von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe nach Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlich, im Prinzip jedoch in jeder Leiterposition gegeben.“¹⁹ In der Funktion der Leitung (des Managements) gilt es zu planen, Ziele zu entwickeln und Ressourcen zu sichern. Als Führungskraft gilt es Informationen weiterzugeben, Ziele zu vereinbaren, die Stärken der Mitarbeiter zu fördern und die Schwächen zu beheben sowie die Beschäftigten zu koordinieren und zu kontrollieren.²⁰

Grundsätzlich gibt es keine Eigenschaften, die unabhängig von ihrer Beziehung zur Mitarbeiterschaft, die Leistungsfähigkeit der Führungskraft endgültig charakterisieren können. Betriebliche Beurteilungssysteme für Führungskräfte arbeiten aber zumeist mit zwölf Merkmalen.²¹

¹⁸ Vgl. Rosner, S. 70.

¹⁹ Wolf/Draf, S. 17.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 17.

²¹ Vgl. Rosner, S. 71.

Diese sind zum einen das Fachwissen, die Arbeitsbereitschaft und Initiative, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit sowie die Verantwortungsbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein. Zum anderen zählen das Kooperationsverhalten, das Planungs- und Organisationsvermögen, der Umgang mit Verhandlungspartnern, die Überzeugungsfähigkeit und das Durchsetzungsvermögen, die Informationsweitergabe, die Delegationsbereitschaft und die Ausübung von Kontrollfunktionen, zu den Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften.²²

Denn sie müssen Ursachen für Widerstände erkennen, Konfliktgespräche moderieren, die Motivation der Beschäftigten erhöhen und Mitarbeitergespräche gezielt führen. All dies ist ohne diese Fähigkeiten und Eigenschaften nicht möglich.²³

Neben diesen keineswegs abschließenden Merkmalen, welche jedoch von großer Bedeutung sind und aufgrund herrschender Meinung in vielen Unternehmen und Organisationen im Vordergrund stehen, gibt es weitere Eigenschaften, wie sportliche Betätigung, Aufgeschlossenheit, Selbstvertrauen, Kreativität, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Ausdauer sowie Freundlichkeit und Humor, denen teils, als Auslesefaktoren für eine gute Führungskraft, eine große Bedeutung zugemessen wird.²⁴

Zu den Fähigkeiten, die eine Führungskraft besitzen sollte, zählen unter anderem das Vorantreiben und Managen von Veränderungen, das Umsetzen der Unternehmensstrategie sowie das Coaching anderer. Daneben ist auch die Förderung von Kreativität und Innovation sowie die Identifizierung und Förderung von künftigen Talenten bedeutsam.²⁵

²² Vgl. Rosner, S. 198.

²³ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2009, S. 37.

²⁴ Vgl. Rosner, S. 71.

²⁵ Vgl. Doerfler, Wolfgang, Ernüchternde Ergebnisse, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 09/2011, S. 30-31.

Der Weg einer Führungskraft, zur Erlangung dieser Kompetenzen führt über eine Reihe von Entwicklungsmaßnahmen. Die Führungskräfteentwicklung ist keine einmalige Aktion. Abhängig von vielen Faktoren müssen stets neue Kompetenzen entwickelt werden.²⁶

2.2 Führungskraft als Change Manager

Die Voraussetzung dafür, dass eine Führungskraft ihre Aufgaben richtig wahrnehmen kann, ist zunächst die Kenntnis über den Inhalt der Leitungsaufgabe.²⁷ „Leitung heißt, nicht nur passiv auf Anforderungen reagieren, sondern die Fäden in der Hand behalten und den Informationsverarbeitungsprozeß aktiv steuern und gestalten.“²⁸

Die Führungskraft als Entscheidungsträger muss Probleme erkennen und entscheiden, ob nur die Symptome behandelt oder das Problem grundlegend angegangen werden soll.²⁹

Veränderungsprozesse können Projekte sein, für die eine Projektorganisation geschaffen wird. Dieses Projektteam besteht i. d. R. aus einem verantwortlichen Projektleiter sowie aus mehreren Mitarbeitern, gegebenenfalls auch aus unterschiedlichen Organisationseinheiten. Eine verantwortliche Person für die Angelegenheit des Change Managements ist ebenfalls zu bestimmen. Diese verkörpert den Change Manager (Change Agent), welcher wiederum in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprojektes die zentrale Koordinations- und Anlaufstelle für das Vorhaben ist und häufig gleichzeitig die Fach- oder Projektverantwortung trägt.³⁰

Grundsätzlich gilt: „Wenn das Management eines Unternehmens genau weiß, was es will, braucht es eigentlich keine externe Beratung.“³¹

²⁶ Vgl. Doerfler, Ernüchternde Ergebnisse, S. 30-31.

²⁷ Vgl. Wolf/Draf, S. 17.

²⁸ Ebenda, S. 17.

²⁹ Vgl. Ebenda, S. 53.

³⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 11f.

³¹ Leif, Thomas, Beraten & verkauft, München 2008, S. 60.

In der öffentlichen Verwaltung ist daher jede Führungskraft die verantwortliche Person und somit Change Manager für Projekte und Aufgaben, die in deren Zuständigkeitsbereich fallen. Als Projektleiter und Change Agent hat sie ihr Team zu betreuen und die Veränderung durchzuführen.³²

Die wichtigste Rolle im Change Prozess spielt das mittlere Management.³³ Die größten Herausforderungen für Führungskräfte auf der mittleren Ebene sind sowohl das Treffen schwieriger Entscheidungen, das Umsetzen von Prioritäten bei Arbeitsabläufen als auch das Steuern von Veränderungsprozessen.³⁴ Dabei geraten die Führungskräfte teils auch zwischen die Fronten.³⁵ „Auf der einen Seite stehen die Interessen der Geschäftsführung, die das mittlere Management umsetzen soll. Auf der anderen Seite erwarten die Mitarbeiter in diese Prozesse eingebunden, und vor allem auch gehört zu werden.“³⁶

Probleme, die in solchen Situationen auftreten sind zum einen das eher geringe Mitspracherecht des mittleren Managements sowie der „Kampf“ mit den eigenen Widerständen, bevor aktiv mit den Widerständen der Mitarbeiter gearbeitet werden kann.³⁷

Bis es zu einer Veränderung kommt, sind daher zunächst zwei Problembereiche zu bewältigen. Einerseits müssen alle Leiter von Organisationseinheiten in die Lage versetzt werden, die gegenwärtigen Probleme besser zu bewältigen mit dem Ziel, das Management verbessern zu wollen. Andererseits muss die gesamte Organisationseinheit, einschließlich all ihrer Mitglieder, in die Lage versetzt werden, die gegenwärtigen und die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu wollen.

³² Vgl. Eckrich, Klaus/Hinz, Olaf, Oben – dazwischen – unten, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 04/2011, S. 35.

³³ Vgl. ebenda, S. 35.

³⁴ Vgl. Doerfler, Wolfgang, Wenig Vertrauen in die Mitte, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 04/2011, S. 32.

³⁵ Vgl. Eckrich/Hinz, S.35.

³⁶ Ebenda, S. 35.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 35.

Dies kann nur durch Veränderungen in den Handlungsfeldern des Change Managements geschehen.³⁸

„Nichts ist schwieriger zu unternehmen, gefährvoller durchzuführen und des Erfolges unsicherer als die Übernahme einer führenden Rolle bei der Einführung einer neuen Ordnung der Dinge. Denn der Neuerer hat alle jene zum Feinde, denen es unter den alten Verhältnissen gut ging, und lauwarne Verteidiger in denen, die hoffen, dass es ihnen unter der neuen Ordnung gut gehen wird (Machiavelli 1469-1527).“³⁹

Es gibt allgemeine menschliche Trägheitsmomente, die sich generell gegen Neuerungen und Änderungen wehren.⁴⁰ „Diese können auch nur durch Strategien überwunden werden, die bei der anderen Seite von Menschen anpacken – Interesse, [...], individuelle Herausforderung.“⁴¹

Selbstverständlich ist, dass weder alle den Wandel akzeptieren werden, noch dass Konzepte zur Veränderung auf Basis der Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter entwickelt werden können. Von großer Bedeutung ist es daher, dass die Konzeptionen zur Umgestaltung bei den Betroffenen vorgestellt und diskutiert werden, bevor die eigentliche Realisierung erfolgt.⁴²

Summa summarum hat der Change Manager und somit die Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung die Aufgabe, den Veränderungsprozess einzuleiten, zu begleiten und gegebenenfalls nachzusteuern. Auch das Durchführen einer Veränderungsdiagnose gehört zu diesen Aufgaben.⁴³

³⁸ Vgl. Wolf/Draf, S. 50.

³⁹ Ebenda, S. 50.

⁴⁰ Vgl. Wersig, Gernot, Organisations-Kommunikation: Die Kunst, ein Chaos zu organisieren, Baden-Baden 1989, S. 56.

⁴¹ Ebenda, S. 56-57.

⁴² Vgl. ebenda, S. 202.

⁴³ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 12.

Demzufolge sind Ausgangslage und Ziele von Veränderungen einer Behörde zu betrachten, und Grundsätze der zu erreichenden neuen Struktur herauszuarbeiten.⁴⁴ Die Auswirkungen des Wandels sind abzuschätzen, Widerstände sind zu identifizieren und ihnen ist entgegenzusteuern. Dabei sind die Change-Management-Werkzeuge, zu denen Kommunikation und Partizipation zählen, erfolgreich einzusetzen. Der Kommunikation nützt eine ehrliche und glaubwürdige interne Informationspolitik.⁴⁵

Ein erhöhtes Maß an Partizipations- und Verhandlungsbereitschaft ist, in Bezug auf Veränderungen in öffentlichen Verwaltungen, besonders vor dem Hintergrund vielfältiger externer Einflüsse notwendig.⁴⁶

Die durch Gesetze vorgegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmen weitgehend die interne Organisation der Dienststellen.⁴⁷ Dem entsprechend werden Verwaltungen in der Regel mit der Administration eines breiten Spektrums von Lebensbereichen betraut.⁴⁸

„So ist es aufgrund der Vielfalt des Angebots oftmals nicht leicht, ein gemeinsames Bewusstsein für einen ganzheitlich angelegten Veränderungsprozess zu schaffen.“⁴⁹

Erschwerend hinzu kommt die besondere Herausforderung der Überzeugung der vielfältigen Interessengruppen. Insbesondere wegen des passiven Charakters der öffentlichen Verwaltung bei der Leistungserbringung im Rahmen gesetzlicher Regelungen, ist eine starke Kommunikation und Argumentation notwendig, um organisatorische Veränderungsprozesse zu begründen.⁵⁰

⁴⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 8.

⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 12.

⁴⁶ Vgl. Müller, Karsten/Straatmann, Tammo u. a., Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen, in: Verwaltung & Management, 04/2010, S. 213.

⁴⁷ Vgl. Hopp/Göbel, S. 10.

⁴⁸ Vgl. Müller/Straatmann u. a., S. 213.

⁴⁹ Ebenda, S. 213.

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 213f.

Der Change Agent ist daher Ansprechpartner für die Betroffenen und hat in Konfliktfällen zu vermitteln und zu moderieren.⁵¹ Zu den Kompetenzen des Change Manager zählen somit auch die zwischenmenschliche Sensorik, der Vorbildcharakter, die Team- und Netzwerkfähigkeiten sowie die Durchsetzungsfähigkeit und Standhaftigkeit.⁵²

2.3 Auswirkungen des Verhaltens der Führungskräfte auf die Mitarbeiter

Das Verhalten von Führungskräften wird auf eine ganz andere Weise beobachtet, als das von Sachbearbeitern und anderen Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben. Vorgesetzte werden in Augenschein genommen und aus der Art und Weise, wie sie sich verhalten, werden Rückschlüsse gezogen. Eine Führungskraft, die für die Mitarbeiter verlässlich und einschätzbar ist, gewinnt an Vertrauen und Akzeptanz. Erst wenn die Führungskräfte, in den Anforderungen die sie stellen, zuverlässig sind, werden sie ernst genommen. Die Mitarbeiter orientieren sich an den Vorgesetzten. Sie werden sich kaum bemühen den Anforderungen gerecht zu werden, wenn sie wissen, dass alles, was heute gefordert wurde, mit großer Wahrscheinlichkeit morgen nicht mehr gültig ist.⁵³ Nicht nur das Vertrauen geht verloren, die Schäden sind weitaus tiefer gehend, wenn der Vorgesetzte nicht vorlebt, was er fordert.⁵⁴

Voraussetzung für die Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Behörde ist auch, dass diese von der Hausleitung aktiv beworben und unterstützt wird. Viele Projekte scheitern daran, weil die Behördenleitung entweder von Anfang an kaum involviert war oder während des Zeitraums eines Veränderungsprozesses ihre Unterstützung nachlässt. Folglich schwindet die Unterstützung für Führungskräfte der mittleren Ebene und das Einstehen für Veränderungen innerhalb der Behörde lässt nach.

⁵¹ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 12.

⁵² Vgl. ebenda, S. 34.

⁵³ Vgl. Hilgenstock/Jirmann, S. 63.

⁵⁴ Vgl. Innovative Verwaltung, Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, Wiesbaden 10/2010, S. 35.

Dies führt wiederum zu einem Dominoeffekt, wobei ein reibungsloser Ablauf des Veränderungsvorhabens nicht mehr gewährleistet ist.⁵⁵ Denn die Führungskräfte der mittleren Führungsebene, welche Betroffene und Bindeglied zu den Beschäftigten zugleich sind, „müssen die Veränderung glaubwürdig an ihre Mitarbeiter transportieren und sind dabei auf Unterstützung durch die Behördenleitung [...] angewiesen.“⁵⁶

„Das Hauptproblem der Führung ist nicht, wie man so oft annimmt, Begeisterung oder Gehorsam zu erreichen, sondern eine Situation zu schaffen, in der die Mitarbeiter bereitwillig den Führer als den Träger ihrer kooperativen Bemühungen akzeptieren.“⁵⁷ Die Führung findet im Sozialfeld statt und ist Verhalten und soziales Verhältnis zugleich.⁵⁸

3. Change Management

Veränderungen der Märkte und die aktuelle Situation der Globalisierung haben zur Folge, dass der Stellenwert des Change Managements so bedeutsam geworden ist, wie es noch nie zuvor der Fall war.⁵⁹ Es „ist eine Methode für den proaktiven Umgang mit Wandel.“⁶⁰

Entwickelt wurde das Change Management ursprünglich im privatwirtschaftlichen Bereich, wo etwa die Gewinnorientierung die oberste Handlungslogik bildet. Zwischenzeitlich ist es aber auch in der öffentlichen Verwaltung, die Legalitäts- und Legitimitätsziele erfüllt, gängig. Die Verwaltung handelt aufgrund des politischen bzw. gesetzlichen Auftrages, wobei die Ziele immer gemeinwohlorientiert ausgerichtet sind.⁶¹

⁵⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 19-20.

⁵⁶ Ebenda, S. 21.

⁵⁷ Rosner, S. 25.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 25.

⁵⁹ Vgl. Rank, Susanne/Scheinpflug, Rita (Hrsg.), Change Management in der Praxis, Beispiele, Methoden, Instrumente, Berlin 2008, S. 4.

⁶⁰ Ebenda, S. 4.

⁶¹ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 6.

„Als Definition des Change Managements kann folgende dienen: Change Management ist die Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen in Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.“⁶²

Die Auslöser für Veränderungen in der Verwaltung können sich ändernde Rahmenbedingungen, auf die eine Behörde reagiert oder politische Vorgaben sowie eigeninitiierte Veränderungen sein. Besonders im Falle von politischen Vorgaben, die die Gestaltungsmöglichkeit eingrenzen, können und sollen die verbleibenden Spielräume unbedingt genutzt werden, um den bestmöglichen Erfolg zu erreichen.⁶³ Dieser Erfolg bestimmt sich danach, ob es gelingt, die Mitarbeiter für das Vorhaben zu gewinnen.

Die Spanne möglicher Veränderungen ist groß. Sie erstreckt sich z. B. von der Eingliederung neuer Beschäftigter über die Einführung neuer IT-Systeme bis hin zur Fusion oder Auflösung von Organisationseinheiten und Behörden.⁶⁴

Aufgrund der großen Spanne von Veränderungen wird zwischen dem Wandel 1. Ordnung, auch „gradual change“ genannt und dem Wandel 2. Ordnung, der als „radical change“ bezeichnet wird, unterschieden.

Der „gradual change“ ist ein begrenzter Wandel, es werden nur Teilbereiche tangiert. Als Beispiel kann die Restrukturierung einzelner Abteilungen gesehen werden oder die Einführung einer neuen Arbeitsplatzsoftware.

Unter dem „radical change“ hingegen ist eine vollständige Reorganisation oder Fusion zu verstehen. Gekennzeichnet ist der Wandel 2. Ordnung durch einschneidende Veränderungen, welche mit einer hohen Komplexität verbunden sind. Die Auswirkungen für die betroffenen Mitarbeiter sind fundamental und weitreichend.

⁶² Rank/Scheinpflug, S. 6-7.

⁶³ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 8.

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 6.

Zudem steigt der Angstpegel, wodurch der Widerstand in erheblich größerem Umfang ausfallen kann als bei dem Wandel 1. Ordnung.⁶⁵

3.1 Handlungsfelder und Ziele

Grundlegende und umfassende Erneuerungen und Umgestaltungen bedürfen immer der Überprüfung oder Neuausrichtung der Strategie, Kultur und Technologie eines Unternehmens. Aufgrund der meist großen Reichweite und Tiefe von Veränderungsprozessen sind organisatorische Maßnahmen, bezogen auf Aufbau- und Ablaufstrukturen ebenso zu betrachten.⁶⁶

Die vier Handlungsfelder des Change Managements sind daher „[...] im Sinne eines >>optimalen Fits<< bestmöglich aufeinander abzustimmen [...]“.⁶⁷

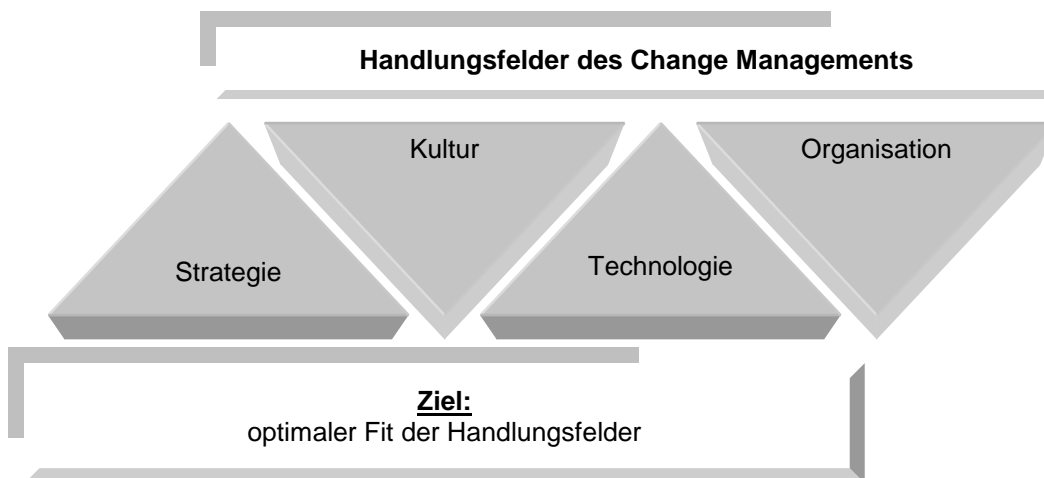


Abbildung 2: Die Handlungsfelder und Ziele des C M (e. D.)

Um das Ziel der bestmöglichen Übereinstimmung der Handlungsfelder zu erreichen, muss der Wandel ganzheitlich effizient und effektiv geplant und umgesetzt sowie kontrolliert und stabilisiert werden.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Pühl, Harald (Hrsg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 21.

⁶⁶ Vgl. Vahs, Dietmar, Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 6. Auflage, Stuttgart 2007, S. 319.

⁶⁷ Ebenda, S. 319.

⁶⁸ Vgl. Rank/Scheinpflug, S. 6.

Die Effizienz nimmt bei dem Thema Change Management Bezug auf das Verhältnis zwischen der Dauer und den Kosten von der Planung bis zur Stabilisierung und der Kontrolle der Veränderung. Der Begriff der Effektivität bezieht sich beim Change Management auf zweierlei Komponenten. Zum einen sollen die neu definierten Geschäftsziele durch den Wandel erreicht werden.⁶⁹ Zum anderen „[...] bezieht sich die Effektivität auf die Akzeptanz und Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Wandel (Veränderungsbereitschaft [...]), um somit eine verlässliche Basis für die bevorstehenden Veränderungen zu schaffen.“⁷⁰

Theoretisch kann eine Veränderung ohne die Mitarbeiter und Führungskräfte geplant und auch umgesetzt werden. Nachteilig ist hierbei, dass sich die beiden Personengruppen dann nicht mit dem Wandel identifizieren und sich auch nicht verpflichten, aktiv zur Zielerreichung beizutragen. Die Methode des Change Managements verlangt, dass ein hohes Maß an Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht wird. Denn nur dann können mögliche Leistungseinbußen aufseiten der Mitarbeiter, aufgrund von kurzfristig sinkender Produktivität, Verunsicherungen und einer Verlangsamung des Veränderungsprozesses ausgeglichen werden.⁷¹

3.1.1 Strategie

Unter der Unternehmensstrategie ist die Art und Weise des Einsatzes der potenziellen und vorhandenen Stärken zu verstehen, die es ermöglichen, den veränderten Rahmenbedingungen zielgerecht begegnen zu können. Bei einem zu erwartenden oder bereits eingetretenen Wandel findet immer eine Beeinflussung der bestehenden Strategie statt.⁷²

⁶⁹ Vgl. Rank/Scheinpflug, S. 6.

⁷⁰ Ebenda, S. 6.

⁷¹ Vgl. Rank, Susanne, Change Management, in: Jung, Rüdiger H./Bruck, Jürgen/Quarg, Sabine (Hrsg.): Allgemeine Managementlehre, Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, 4. Auflage, Berlin 2011, S. 526f.

⁷² Vgl. Vahs, S. 320.

„Sie kann reaktiv als Anpassungsstrategie formuliert oder von der Unternehmensführung im Hinblick auf die zukünftigen Rahmenbedingungen aktiv als Innovationsstrategie gestaltet werden.“⁷³

„Bezogen auf das Management von Organisationen könnten wir Strategie somit als ein Mittel definieren, ein für die Organisation bedeutsames Problem durch eine rational geplante Kombination von Maßnahmen zu lösen.“⁷⁴ Der Strategiebegriff kann jedoch auf verschiedene Weise definiert werden. Neben dem Mittel zur Lösung eines komplexen Problems, ist darunter auch die grundsätzliche Ausrichtung einer Organisation zu verstehen.⁷⁵

Zusammenfassend stellt die Strategieformulierung einen bedeutenden Teil des Change Managements dar. Aus diesem leiten sich schließlich die Planungs- und Durchsetzungsaktivitäten in den anderen Handlungsfeldern ab.⁷⁶

Eine Veränderung wird von den Betroffenen bereitwilliger akzeptiert, wenn sie auf einer Strategie beruht, die von Grundsätzen wie zum Beispiel Veränderungsprozesse transparent gestalten, klare Rollen beschreiben und Verantwortlichkeiten festlegen, Betroffene zu Beteiligten machen, Sachverstand und Erfahrungen der Beteiligten tatsächlich nutzen, gute Hinweise und Vorschläge anerkennen sowie zeitnah und anforderungsgerecht schulen und fortbilden, geprägt ist.⁷⁷

⁷³ Vgl. Vahs, S. 320.

⁷⁴ Christe-Zeyse, Jochen, Clausewitz in der Verwaltung, Anregungen für ein strategisches Führungsverständnis im öffentlichen Dienst, in: Verwaltung & Management, 03/2007, S. 149.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S.149.

⁷⁶ Vgl. Vahs, S. 321.

⁷⁷ Vgl. Blanke, Bernhard/Einemann, Edgar u. a., Modernes Management für die Verwaltung – Ein Handbuch, 2. Auflage, Hannover 2005, S. 220f.

3.1.2 Unternehmenskultur

Die Unternehmens- oder auch Organisationskultur genannt ist die Gesamtheit der wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Einstellungen und Überzeugungen, die im Laufe der Zeit in einer Organisation entstanden sind.⁷⁸ „Die Organisationskultur prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und bestimmt nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt.“⁷⁹

Normen und Werte sind folglich Steuerungsgrößen und schaffen Klarheit für alle Mitglieder, was in der Organisation als „gut“ beziehungsweise „nicht gut“ gilt und was „erlaubt“ oder „nicht erlaubt“ ist.⁸⁰

Durch den gesellschaftlichen Wertewandel gewinnt die Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung. Aufgrund der Veränderung der Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder erhält die Unternehmenskultur als das „weiche“ Handlungsfeld des Change Managements immer mehr Aufmerksamkeit gegenüber den „harten“ Faktoren. Anhand von Erwartungen wie Freiräumen, persönlicher Entfaltung sowie abwechslungsreicher und verantwortungsvoller Tätigkeiten, sind die Kompetenzen, Aufgaben und die Verantwortung organisatorisch zu gestalten.

Nur so ist es möglich, die motivationsfördernden Wirkungen der Unternehmenskultur optimal für die erfolgreiche und schnelle Umsetzung der Strategie und das Funktionieren der Führungsstrukturen zu nutzen.⁸¹

Das Management hat die Aufgabe, die anerkannten und gelebten Wertvorstellungen, Normen und Regeln zu schaffen. Diese bieten dann eine Grundlage für produktives Handeln und prägen das betriebliche Miteinander sowie die Beziehungen und Leistungen der Kollegen.⁸²

⁷⁸ Vgl. Vahs, S.125.

⁷⁹ Ebenda, S.125.

⁸⁰ Vgl. Doppler/Lauterburg, S. 454.

⁸¹ Vgl. Vahs, S. 322.

⁸² Vgl. Becker, Manfred, Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2009, S. 146.

Eine Kultur ist grundsätzlich über Jahre hin entwickelt und wird durch das alltägliche Handeln und Verhalten erhalten, verstärkt und verändert.⁸³

„Führungskräfte und Mitarbeiter übernehmen, übertragen, verinnerlichen und entwickeln die Verhaltensmuster der Organisation.“⁸⁴

Die Unternehmenskultur hat mittlerweile die Bedeutung eines zentralen Erfolgsfaktors erlangt.⁸⁵ „Es gibt [...] keine effizientere Steuerung als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur.“⁸⁶

3.1.3 Technologie

„Unter Technologie sind die Verfahren, Methoden, Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe und das damit verbundene Anwendungswissen zu verstehen, die in einem Unternehmen eingesetzt werden.“⁸⁷ Im Verwaltungsbereich und in Dienstleistungsunternehmen ist damit insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) gemeint.

Da die IKT zunehmend leistungsfähiger wird, werden Entfaltungsmöglichkeiten für die organisatorische Gestaltung geschaffen. Als Exempel können neue Formen der Arbeitsorganisation (z. B. Videokonferenzen) realisiert werden. Des Weiteren können Bearbeitungsprozesse schneller und effizienter erfolgen (z. B. Vernetzung von Datenbeständen in Organisationen) sowie Aufgaben integriert und somit ganzheitliche Verantwortungsbereiche definiert werden (z. B. Zugriff eines Sachbearbeiters auf alle benötigten Daten, zur selbstständigen Bearbeitung eines ganzen Vorgangs). Die Technologie hat somit nicht nur einen Einfluss auf die Veränderungen der Unternehmensstrukturen, vielmehr wird der organisatorische Wandel durch technische Innovationen ausgelöst.⁸⁸

⁸³ Vgl. Becker, S. 145.

⁸⁴ Ebenda, S. 145.

⁸⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg, S. 455.

⁸⁶ Ebenda, S. 455.

⁸⁷ Vahs, S. 324.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 325.

3.1.4 Organisation

Das Handlungsfeld Organisation umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung, die auf eine zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Ablauf- und Aufbaubeziehungen gerichtet sind.⁸⁹

Unter der Ablauforganisation ist die Festlegung der Art, Zeit, Menge und des Ortes der Aufgabenerfüllung zu verstehen.⁹⁰ Dazu gehören die Gestaltung des Beziehungsgefüges sowie die Regelungen der Prozessabläufe und Prozessverantwortung.⁹¹

Die Aufbauorganisation umfasst unter anderem die Zuordnung bestimmter Aufgaben zu Aufgabenträgern (Stellenbildung) sowie die Zusammenfassung von Stellen zu größeren organisatorischen Einheiten mit eigenen Instanzen (Abteilungsbildung).⁹²

Zu den Maßnahmen der Reorganisation zählt unter anderem der Abbau von Hierarchieebenen. Restrukturierungsmaßnahmen sind die Folge von tief greifenden und weitreichenden Veränderungen, die der Wandel mit sich bringt.⁹³ „Sie werden erforderlich, wenn eine strategische Neuausrichtung andere Strukturen verlangt, die Rahmenbedingungen für eine veränderte Unternehmenskultur geschaffen werden sollen oder die Erfolgspotenziale von neuen Technologien nur in einer anderen als der bisherigen Organisationsform ausgeschöpft werden können.“⁹⁴

3.2 Widerstand gegen Veränderungen

Das Thema Widerstand ist seit den 1990er Jahren in Theorie und Praxis immer weiter in den Vordergrund gerückt, sodass es gegenwärtig als normaler und potenziell konstruktiver Bestandteil von Veränderungsprozessen gilt.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Vahs, S. 327.

⁹⁰ Vgl. Weinert, Peter, Organisation, Organisationsgestaltung, Organisationsmethodik Fallklausuren, München 2002, S. 90.

⁹¹ Vgl. Vahs, S. 327.

⁹² Vgl. Weinert, S. 51.

⁹³ Vgl. Vahs, S. 327.

⁹⁴ Ebenda, S. 327.

⁹⁵ Vgl. Pühl, S. 231.

Widerstände (mentale Barrieren) gegen einen geplanten Wandel können sowohl offen als auch verdeckt, mit unterschiedlicher Intensität und Stärke, auftreten. Zu den offenen Widerständen zählt eine explizite Ablehnung von Innovationen. Unter den mehr oder weniger verdeckten Widerstand fallen Leistungs- und Qualitätseinschränkungen sowie der Wunsch nach Versetzung.⁹⁶

„Problematisch sind dabei vor allem die verdeckten Widerstände, weil diese zu lange unentdeckt bleiben können und daher von den Verantwortlichen nicht wahrgenommen werden.“⁹⁷ Demzufolge ist es hilfreich, wenn eine Atmosphäre geschaffen wird, in der konstruktive Kritik offen artikuliert werden kann und die Beschäftigten sogar zur Kritik aufgefordert werden.⁹⁸

Ursachen von Widerständen können sowohl Ängste vor neuen Aufgaben sein, als auch die Befürchtung einer höheren Arbeitsbelastung sowie die Angst vor einem Einflussverlust oder das Schwinden von Routine.⁹⁹

Besonders in der Verwaltung ist es keineswegs untypisch, dass Veränderungen weitere Veränderungen nach sich ziehen. Insbesondere in Bezug auf Verwaltungsreformen gibt es die Widersprüchlichkeit, dass sie zwar Probleme lösen (sollen), zudem aber immer wieder neue schaffen.¹⁰⁰ „Die Liste der nicht beabsichtigten Wirkungen von Reformen ist lang, und oft sind sie gravierend und verlangen erhebliche Reaktionen.“¹⁰¹ Möglich ist auch, dass Folgeprobleme zwar absehbar sind, sie aber zur Lösung eines dringlicheren Problems in Kauf genommen werden.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang H., Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999, S. 977.

⁹⁷ Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 25.

⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 25.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 24-25.

¹⁰⁰ Vgl. Siegel, John Philipp, Begrenzte Rationalität, evolutionäre Anpassung und Fähigkeiten der Verwaltung: Überlegungen zum strategischen Veränderungsmanagement, in: Verwaltung & Management, 04/2010, S. 175.

¹⁰¹ Ebenda, S. 175.

¹⁰² Vgl. ebenda, S.175.

Auftretende Widerstände stören und gefährden zwar jedes Vorhaben, dennoch sind sie gewöhnlich und sollten nicht automatisch als kontraproduktiv angesehen werden.¹⁰³ Hierzu zählt auch der Veränderungswiderstand der Mitarbeiter, der zu den klassischen Misserfolgsfaktoren gehört.¹⁰⁴

Ferner wirken Widerstände partiell auch regulierend. Sie sollten daher als eine Chance zur Verbesserung von Veränderungsmaßnahmen gesehen werden.¹⁰⁵

3.3 Chancen, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

Nicht nur für die Organisation selbst, sondern auch für die Beschäftigten entstehen Chancen aufgrund von Veränderungen. Im Speziellen sind es die Entwicklungschancen der Mitarbeiter, die durch umfassende Veränderungen entstehen. Durch die Konfrontation mit mehr Komplexität aufgrund von umfassenden Veränderungen kann zudem eine größere Offenheit für den Wandel entwickelt werden, was am Ende wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen kann.¹⁰⁶ „Nach anfänglicher Verunsicherung bieten [... Veränderungen] langfristig nach erfolgreicher Bewältigung der neuen Anforderungen die Chance, Neues zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln.“¹⁰⁷

Komplexe Veränderungen lassen sich kaum anhand einfacher Prinzipien, abgeleitet von allgemeinen Erfolgsfaktoren, erfolgreich managen. Jede Organisation und Veränderung hat eine besondere Vorgeschichte und wird durch die aktuelle Umgebungssituation beeinflusst.¹⁰⁸

¹⁰³ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 24.

¹⁰⁴ Vgl. Greif, Siegfried (Hrsg.)/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka, Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen 2004, S. 40.

¹⁰⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 24.

¹⁰⁶ Vgl. Greif/Runde/Seeberg, S. 20.

¹⁰⁷ Ebenda, S. 20.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 39.

„Dadurch können spezifische Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren oder Chancen und Probleme entstehen, die noch in keiner praktischen oder wissenschaftlichen Darstellung behandelt werden.“¹⁰⁹

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die typischen allgemeinen Erfolgsfaktoren gegeben.

<u>Kriterium</u>	<u>Beispiele</u>
Ausgangssituation und Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> - hoher existentieller Veränderungsdruck - ausreichende zeitliche/finanzielle/personelle Ressourcen
Oberste Führung	<ul style="list-style-type: none"> - hohes Engagement und Einsatz - effektive Führung - hohe Kompetenz und Erfahrung
Change Management	<ul style="list-style-type: none"> - klare Definition der Ziele - gute Planung - effektives Management - hohe Kompetenz und Erfahrung
Mitarbeiter / innen	<ul style="list-style-type: none"> - effektive Kommunikation - Partizipation - Offenheit gegenüber Veränderungen
Controlling oder Prozess-Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Controlling der Umsetzung der Maßnahmen - Überprüfung des Zielerreichungsgrades

Abbildung 3: Typische Erfolgsfaktoren¹¹⁰

„So genannte Misserfolgsfaktoren, teilweise auch Veränderungsbarrieren genannt, sind oftmals einfach eine Umkehrung von Erfolgsfaktoren (beispielsweise ist Veränderungswiderstand oder Misstrauen gegenüber Veränderungen das umgekehrte Pendant zur Offenheit gegenüber Veränderungen).“¹¹¹

¹⁰⁹ Greif/Runde/Seeberg, S. 39.

¹¹⁰ Vgl. ebenda, S. 40.

¹¹¹ Ebenda, S. 39.

3.4 Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept

Die Organisationsgestaltung wird auch als prozesstechnologische Methode bezeichnet.¹¹² Diese Methode bezeichnet Organisationsverfahren, die eine „[...] Verbesserung operativer Arbeitsabläufe sowie von Informations-, Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen unter Einschluss technologischer Änderungen zum Ziel haben.“¹¹³

Das Hauptziel liegt in optimierten Strukturen und Prozessen. Die Funktionalität und Effizienz der Prozesse und Strukturen stehen im Mittelpunkt. Sie werden bewusst gestaltet, ständig überwacht und erforderlichenfalls wieder reorganisiert. Das verfolgte Ziel ist, ein vorhandenes oder zu erwartendes organisatorisches Problem so effizient wie nur möglich zu lösen.¹¹⁴

Damit ein Problem in Prozessen und Strukturen erkannt werden kann, sind sowohl Informationen über den Istzustand als auch Vorstellungen über den Sollzustand erforderlich. In der Organisationspraxis herrscht häufig Unklarheit über den Ist- und Sollzustand, gerade aus diesem Grund sollte eine Problemanalyse am Anfang einer organisatorischen Gestaltung stehen.

Unterschieden wird zwischen strategischen und operativen Organisationsproblemen.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Vahs, S. 344.

¹¹³ Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter, Organisationslehre 2, Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1998, S. 471.

¹¹⁴ Vgl. Vahs, S. 344.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 345.

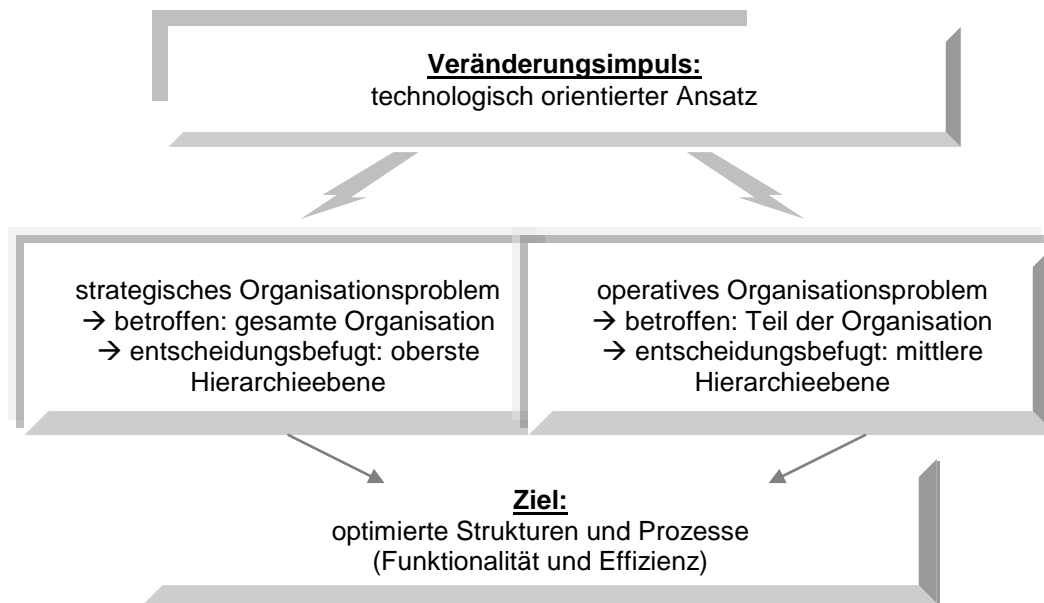


Abbildung 4: Organisationsgestaltung (e. D.)

Ist der Bereich der gesamten Organisation betroffen, spricht man von strategischen Organisationsproblemen. Die Entscheidungen, welche von grundlegender Bedeutung und langfristig orientiert sind, werden dann von der obersten Hierarchieebene getroffen und von den verschiedenen Interessen der Entscheidungsträger beeinflusst.

Sind Organisationsprobleme auf einen überschaubaren Bereich der Organisation beschränkt, handelt es sich um operative Organisationsprobleme. Es sind Sachfragen, die im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung stehen, beispielsweise bezüglich der Neugestaltung eines Geschäftsprozesses.¹¹⁶ „Die Entscheidungsträger sind in der Regel die Führungskräfte des mittleren Managements.“¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Vahs, S. 345.

¹¹⁷ Ebenda, S. 345.

3.5 Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes

Veränderungskonzept

Bei der Organisationsentwicklung, als Konzept eines organisatorischen Wandels, wird von einem verhaltensorientierten Ansatz gesprochen. Die „Organisationsentwicklung bezieht sich auf die Gesamtheit der kulturellen Veränderungen und zeigt als Resultat den erreichten Stand der Unternehmenskultur.“¹¹⁸

Das ursprüngliche Ziel der Organisationsentwicklung war, eine von den Beschäftigten ausgehende OE sowie einen darauf folgenden „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ zu etablieren. Dieses Ziel hat sich allerdings nicht durchsetzen können.¹¹⁹ Entsprechendes gilt demzufolge auch für „die damit verbundenen Erwartungen, dass die notwendige Anpassung der Verwaltung an gesellschaftliche Veränderungen, an die Möglichkeiten der weiterentwickelten Informationstechnologie und an die enger werdenden finanziellen Spielräume aus sich heraus und weitgehend ohne Zwang erfolgen werde.“¹²⁰ Ein Beispiel hierfür sind die in jüngerer Zeit durchgeführten Reformen, die gegen den Widerstand vieler Mitarbeiter durchgesetzt wurden.¹²¹

In den neunziger Jahren hat die Organisationsentwicklung (OE) schließlich, unter Einbeziehung der Beschäftigten in Reformprozesse, Konturen angenommen.¹²²

Da die Organisationsmitglieder die Veränderungen gestalten und einleiten, ist OE auch gleichzeitig Personalentwicklung. Im Speziellen gilt es daher, die Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen direkt oder indirekt zielorientiert zu beeinflussen.¹²³

¹¹⁸ Becker, S. 585.

¹¹⁹ Vgl. Blanke/Einemann u. a., S. 219.

¹²⁰ Ebenda, S. 219.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 219.

¹²² Vgl. ebenda, S. 218.

¹²³ Vgl. Becker, S. 585.

„Kurt Lewin, ein deutscher Jude und Emigrant, kann mit Fug und Recht als ein bzw. der Initiator der Organisationsentwicklung gesehen werden.“¹²⁴

Mit der Entwicklung der sozialpsychologischen Feldforschung, einem Instrument der Diagnose mittels Befragung und Beobachtung, Mitte des 20. Jahrhunderts, legte er den Grundstein der Organisationsentwicklung.

Der Gedanke der OE kam in Deutschland erst Ende der 60er Jahre auf. In den USA hatte sie sich währenddessen schon als eigenständige sozialwissenschaftliche Disziplin etabliert. Die Erkenntnisse der USA und besonders die von Lewin galten auch hier als Grundlage der Entwicklung, jedoch gab es einen Unterschied in der Formulierung der Ziele. In Amerika verstand man OE als Mittel zur Verbesserung von Effizienz und Wirksamkeit der Unternehmung. Ziele in Deutschland waren hingegen die Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Organisationen und die Humanisierung der Arbeit, was bedeutet, dass die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden sollten.

Allgemein ist das Ziel einer jeden Organisationsentwicklung, die Verbesserung von Systemen, das heißt der Organisationsstruktur und der Zusammenarbeit der Mitglieder.“¹²⁵

Es gibt vier Methoden der Organisationsentwicklung die, je nach Problemlage, in der Interventionssituation ausgewählt werden. Einteilen lassen sich die Methoden danach, ob sie beim Individuum, der Gruppe, der Struktur oder der Organisation, als Gesamtsystem ansetzen sollen.¹²⁶

Die konkreten institutionellen Ziele sind die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Erhöhung der Flexibilität sowie die Erhöhung der Veränderungs- und Innovationsbereitschaft. Zu den individuellen Zielen zählt neben der Humanisierung der Arbeit, die Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung.¹²⁷

¹²⁴ Pühl, S. 18.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 18f.

¹²⁶ Becker, S. 603.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 593.

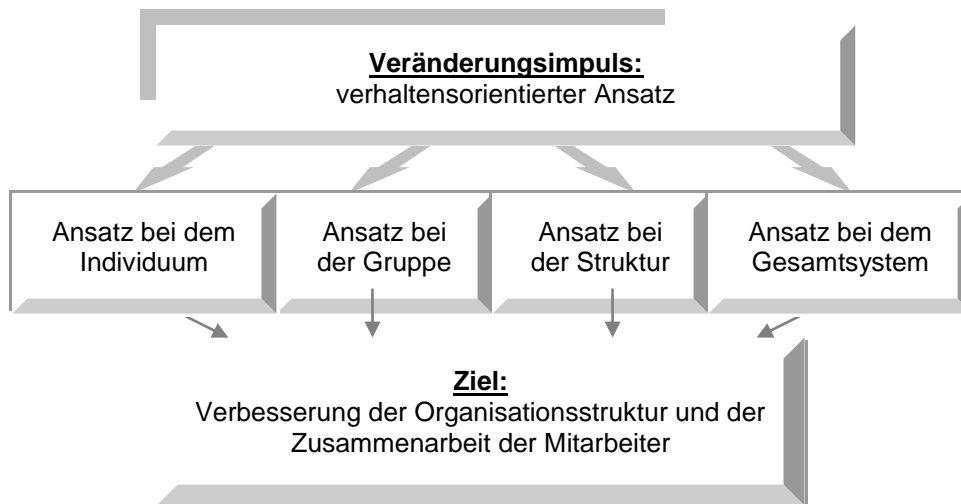


Abbildung 5: Organisationsentwicklung (e. D.)

Die Einflussfaktoren des Erfolgs sind bei der OE und beim Change Management identisch. Beide Ansätze beziehen sich auf die ganzheitliche Betrachtung der Veränderungsfelder Technologie, Organisation, Strategie und Unternehmenskultur.¹²⁸ „Auch beanspruchen beide Ansätze für sich, Veränderungen im Unternehmen kontinuierlich und langfristig auf dem Fundament einer klaren Vision Schritt für Schritt umzusetzen.“¹²⁹

3.5.1 Das Phasenmodell als klassische Konzeption für Veränderungen

Eine der klassischen Konzeptionen der Organisationsentwicklung, deren Ansatz beim Individuum liegt, stammt von Kurt Lewin. Die Ideen des Sozialpsychologen haben bis heute, bei der Entwicklung von Grundkonzepten für das Change Management ihre Bedeutung. Zur Beschreibung von Veränderungen hat er ein „Drei-Phasen-Modell“ vorgeschlagen. Die Ausgangssituation vor Veränderungen wird demzufolge als eine Art Gleichgewichtszustand angesehen, bei dem Stabilitäts- und Veränderungskräfte konkurrieren. Die Balance wird nur durch vorhandene Strukturen und Gewohnheiten der Individuen erhalten.¹³⁰

¹²⁸ Vgl. Rank, S. 527.

¹²⁹ Ebenda, S. 527.

¹³⁰ Vgl. Greif/Runde/Seeberg, S. 55f.

„Ziel von Veränderungen ist demnach die Auflösung eines vorhandenen Gleichgewichts und die Begründung einer neuen, höheren Gleichgewichtsstufe.“¹³¹

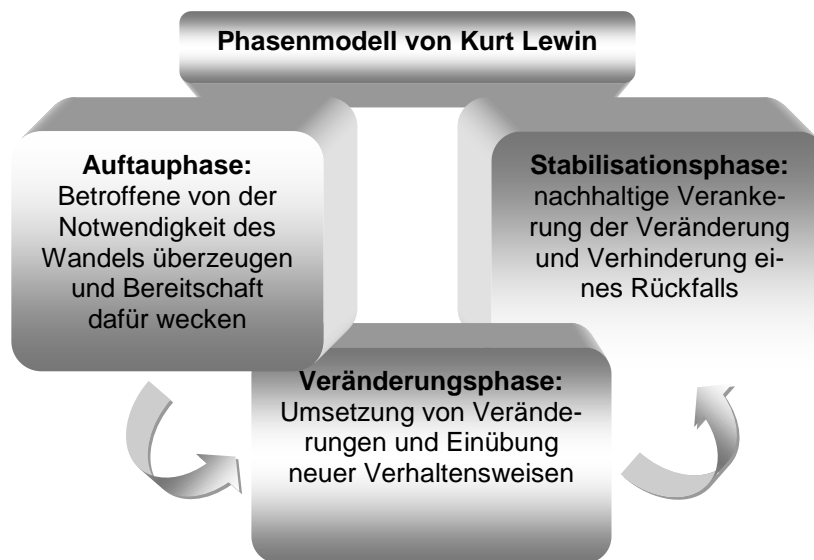


Abbildung 6: Phasenmodell von Kurt Lewin (e. D.)¹³²

In der ersten Phase soll das gegenwärtige Gleichgewicht aufgetaut und die Bereitschaft zu Veränderungen geweckt werden.¹³³ Dies bedeutet, unter den Führungskräften Verbündete zu erkennen und diese gleichzeitig für das Vorhaben zu motivieren. Zu berücksichtigen sind auch schon jetzt absehbare Widerstände. Diese sind in die Vorhabensplanung des Sollzustandes mit einzubeziehen.¹³⁴

Die Organisation soll sich in der zweiten Phase, der Phase der Veränderung, zur Herstellung eines neuen Gleichgewichts bewegen. Um den festgelegten Sollzustand erreichen zu können, sind Veränderungsstrategien und hieraus folgende Handlungen zu definieren und in die Tat umzusetzen.¹³⁵

¹³¹ Vgl. Litzcke, Sven M./Nolte, Rüdiger (Hrsg.), Change Management, Theorie und Praxis, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Schriftenreihe 51, Brühl 2008, S. 103.

¹³² Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 10.

¹³³ Vgl. Litzcke/Nolte, S. 102.

¹³⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 10.

¹³⁵ Vgl. Litzcke/Nolte, S. 102f.

Das selbstständige Handeln des Individuums ist für die erfolgreiche Änderung der Einstellung zu dem Wandel wichtig. Indem die Beteiligten zur Ausarbeitung von Konzepten eingebunden werden oder ihnen ein Teil der Verantwortung übertragen wird, wirken sie aktiv an dem Veränderungsprojekt mit und akzeptieren die Veränderungen schneller.¹³⁶

In der dritten Phase müssen die erreichten Veränderungen nachhaltig stabilisiert und ein Rückfall in alte Strukturen bzw. Verhaltensweisen muss verhindert werden.¹³⁷ Die begleitende und nachträgliche Steuerung des Veränderungsprozesses ist dabei eine wesentliche Aufgabe. Nur wenn die Veränderungen in der Verwaltung verankert und „gelebt“ werden, ist ein erfolgreicher Wandel erreicht.¹³⁸

3.5.2 Moderne Konzeptionen für Veränderungen

Aufbauend auf den Gedanken von Lewin findet sich in der modernen Literatur eine Vielzahl ähnlicher Phasenmodelle. Zumeist fand eine Weiterentwicklung der Modelle in der Phase der Veränderung statt.

Im Folgenden wird, zur Konkretisierung der Entwicklung in der Phase der Veränderung, einen Überblick über zwei weitere Phasenmodelle des 21. Jahrhunderts geben.¹³⁹

Heitger und Doujak entwickelten ein fünfgliedriges Phasenmodell bezogen auf Changeprojekte. Dabei zielt die Phase eins auf die Unterbrechung der Routine und den Veränderungswillen ab. In der abschließenden fünften Phase wird die Bedeutung der langwierigen Integration der Veränderung verdeutlicht.¹⁴⁰ Dies entspricht auch der ersten und letzten Phase von Kurt Lewin.

¹³⁶ Vgl. Rank/Scheinpflug, S. 14.

¹³⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern, Change Management, S. 10.

¹³⁸ Vgl. ebenda, S.25.

¹³⁹ Vgl. Anlage 1: Gegenüberstellung der Phasenmodelle, S. VII.

¹⁴⁰ Vgl. Steinle, Claus, Ganzheitliches Management, Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 739f.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Heitger/ Doujak	Routine unterbrechen	Zukunftsbilder schaffen	mutig Entscheiden	konsequent umsetzen – Involvement	Erfolge verankern

Abbildung 7: Fünf Veränderungsphasen von Heitger/Doujak (e. D.)¹⁴¹

In den Phasen zwei bis vier wird die Veränderung konkretisiert. Zunächst gilt es, Zukunftsbilder zu entwickeln. Darauf folgt die Notwendigkeit, mutige Entscheidungen zu treffen und diese fest zu verankern. Zur Verwirklichung der geschaffenen Zukunftsbilder durch bestimmte Entscheidungen werden in der Phase vier eine konsequente Umsetzung und die Notwendigkeit der Miteinbeziehung der Betroffenen in den Mittelpunkt gestellt.¹⁴²

Das von Doppler und Lauterburg entwickelte zwölfgliedrige Phasenmodell ist in der Phase der Veränderung noch exakter definiert. Zunächst sind erste Überlegungen und gezielte Nachforschungen, Umfragen und Prüfungen hinsichtlich der Notwendigkeit von Veränderungen anzustellen. Die Phase der Veränderung von Lewin kann mit den Phasen drei bis zehn verglichen werden.¹⁴³

Es ist eine weitere Unterteilung in Planung, Entwicklung und Durchführung zu erkennen. Bezüglich der Planung von Changeprojekten sind zu allererst, die Projektgrundlagen zu schaffen. Darauf folgen schließlich das Kommunikationskonzept, die Datenerhebung sowie das Datenfeedback und eine Diagnose des Vorhabens. Anschließend ist ein konkretes Konzept zu entwickeln und die Maßnahme zu planen, welche als Grundlage für die Durchführung des Projektes dienen.

Die Durchführung ist in die Vorentscheidung sowie verschiedene Praxis-tests unterteilt. Der Abschluss der Veränderungsmaßnahme erfolgt durch die Entscheidung und die Praxiseinführung.¹⁴⁴

¹⁴¹ Vgl. Steinle, S. 740.

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 740.

¹⁴³ Vgl. Doppler/Lauterburg, S. 323.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 323.

Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auf die Umsetzungsbegleitung zu richten, sodass nicht wieder die alte Denke in den Vordergrund rückt, sondern neues Denken stabilisiert wird.¹⁴⁵

4. Abschließendes zur Theorie

Sowohl interne als auch externe Faktoren beeinflussen das Geschehen in der öffentlichen Verwaltung. Auslöser für Veränderungen können sich ändernde Rahmenbedingungen, politische Vorgaben oder eigeninitiierte Änderungen sein. Ein besonderes Augenmerkmal bezüglich der Durchführung von Veränderungen kommt dabei den Führungskräften als Change Manager zu. Im Speziellen jenen der mittleren und unteren Ebene. Sie haben, durch das geschickte Einsetzen ihrer Eigenschaften und Fähigkeiten, die Mitarbeiter so zu führen, dass möglichst wenig Widerstand auftritt und bestehender Widerstand behoben wird, um die Veränderung dem Ziel entsprechend vollziehen zu können. Zu den Eigenschaften und Fähigkeiten zählen unter anderem die Entwicklung von Zielen, die Förderung von Stärken sowie die Koordination der Beschäftigten und deren Aufgaben.

Widerstand seitens der Mitarbeiter tritt unter anderem dann auf, wenn diese Ängste vor den neuen Aufgaben, einem Einflussverlust oder vor dem Schwinden der Routine haben. In Bezug auf die erfolgreiche Einführung und Durchführung von Veränderungen ist es daher sinnvoll und notwendig, die Mitarbeiter teilhaben zu lassen, mit ihnen zu kommunizieren und zu diskutieren, um vorhandene Widerstände beheben zu können. Ein allgemein gültiges Verhalten von Führungskräften gibt es nicht. Vielmehr müssen sie das Gespür dafür haben, wie sie in einer bestimmten Situation gegenüber einer bestimmten Person aufzutreten haben, um ein hohes Maß an Akzeptanz erreichen zu können.

¹⁴⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg, S. 323.

Eine Führungskraft hat den Veränderungsprozess einzuleiten, zu begleiten und wenn nötig, nachzusteuern. Dabei hat sie die Interessen der betroffenen Mitarbeiter und die der höheren Führungsebene zu berücksichtigen. Führungskräfte stehen daher oftmals zwischen den Stühlen. Erschwerend hinzu kommen das eher geringe Mitspracherecht der Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene sowie das Kämpfen mit den eigenen Widerständen. Bedeutsam ist daher grundsätzlich auch die Unterstützung der Hausleitung, denn nur dann können die Change Manager, die Veränderung glaubwürdig an die Mitarbeiter weitergeben.

Veränderungen sind nicht automatisch als negativ anzusehen. Durch neue Aufgaben können neue Kompetenzen erlangt werden. Dies sollte Ziel einer jeden Person sein. „Changemanagement umfasst alle Maßnahmen, die eine tiefgreifende, breit angelegte und inhaltlich weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen.“¹⁴⁶

Jeder Veränderungsprozess kann hierbei in verschiedene Phasen eingeteilt werden. Die drei bekanntesten Phasen sind die des Auftauens, Veränderens und Einfrierens. Weitere Unterteilungen ermöglichen eine Konkretisierung der einzelnen Aufgaben. Das Gelingen eines Veränderungsprozesses hängt letztlich jedoch weitgehend von der Einstellung, der Vorbildwirkung und der Veränderungsbereitschaft einer Führungskraft ab.

¹⁴⁶ Paulic, Rainer, *Verwaltungsmanagement und Organisation*, 1. Auflage, Frankfurt 2011, S.223.

5. Empirische Erhebung

Eine empirische Erhebung kann sowohl in Form von Befragungen zur Erfassung quantitativer oder qualitativer Aspekte durchgeführt werden.

Um qualitative Aspekte zu erhalten, werden wenig strukturierte oder teilstrukturierte Befragungen durchgeführt. Hierbei ist eine hohe Reaktivität des Interviewers nötig.

Quantitative Aspekte können ebenfalls mit teilstrukturierten Befragungen erfasst werden. Meist werden jedoch stark strukturierte Erhebungen durchgeführt. Die Reaktivität des Interviewers ist hierbei gering.¹⁴⁷

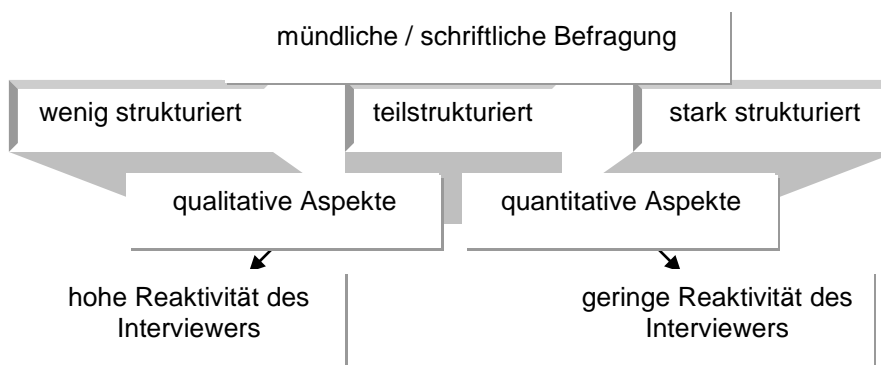


Abbildung 8: Typen der Befragung (e. D.)¹⁴⁸

5.1 Quantitative Befragung – Formen der Durchführung

Eine quantitative Befragung kann sowohl durch eine schriftliche Befragung, mündliche Befragung als auch durch ein Telefoninterview durchgeführt werden.¹⁴⁹

Eine schriftliche Befragung kann zum einen eine Befragung sein, in der eine Gruppe von gleichzeitig anwesenden Personen, Fragebögen ausfüllt. Zum anderen kann es sich um eine Umfrage handeln, bei der Fragebögen postalisch verschickt werden.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. Atteslander, Peter, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010, S.133.

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 133.

¹⁴⁹ Vgl. Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke, Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München 2011, S. 315.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 351.

Verglichen mit der mündlichen Befragung können Interviewfehler bei der schriftlichen Befragung ausgeschlossen werden. Die Antworten fallen meist überlegter und zum Teil auch ehrlicher aus.¹⁵¹

Bei der Durchführung mündlicher Befragungen wird zwischen einem wenig strukturierten (qualitative Methode), teilstrukturierten und stark strukturierten (quantitative Methode) Interview unterschieden.

Beim wenig strukturierten Interview arbeitet der Interviewer ohne Fragebogen. Dadurch hat er zwar die Last der Kontrolle aber auch einen hohen Freiheitsspielraum.¹⁵² „Das Ziel wenig strukturierter Befragungen ist, Sinnzusammenhänge, also die Meinungsstruktur der Befragten zu erfassen.“¹⁵³

Zur teilstrukturierten Form der mündlichen Befragung zählen Gespräche, die auf vorbereiteten und vorformulierten Fragen basieren. Die Abfolge der Fragen ist offen und somit besteht die Möglichkeit, sich ergebende Themen neu aufzunehmen und sie weiter zu verfolgen. Der Interviewer benutzt in der Regel einen Gesprächsleitfaden.¹⁵⁴

Voraussetzung für die stark strukturierte Befragung ist die Konstruktion eines Fragebogens. Die Spielräume des Interviewers und des Befragten sind stark eingeschränkt. Über die Verwendungsweise von Antwortkategorien und die sprachliche Formulierung der Fragen wird bereits bei der Konstruktion des Fragebogens entschieden.

Es gibt viele Situationen, insbesondere beim Erfassen komplexer Aspekte, in denen es weder möglich, noch sinnvoll wäre, ein stark strukturiertes Interview durchzuführen.¹⁵⁵

¹⁵¹ Vgl. Schnell/Hill/Esner, S. 351.

¹⁵² Vgl. Atteslander, S. 134.

¹⁵³ Ebenda, S. 134.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 135.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 134f.

Die dritte Form der mündlichen Befragung ist das Interview per Telefon. Vorteile solcher Interviews sind etwa eine erhöhte Erreichbarkeit, rasche Verarbeitungsmöglichkeit der Daten und ein relativ rascher Ersatz bei Ausfällen von Interviewpartnern. Als nachteilig ist bei dieser Befragungsförm die erschwerte Kontrollmöglichkeit des Interviewers zu sehen. Wer wirklich antwortet, kann nicht exakt festgestellt werden. Zudem ist nicht immer klar erkennbar, ob der Befragte auch wirklich jede Frage im Sinne des Interviewers verstanden hat. Außerdem sollte man sich auf relativ einfache Fragen begrenzen, um die Bereitschaft des Befragten und dessen Aufmerksamkeit während der Gesamtdauer des Telefoninterviews aufrechterhalten zu können.¹⁵⁶

5.2 Qualitative Befragung – das Leitfadenterview

In der qualitativen Sozialforschung wird den standardisierten, stark strukturierten Fragebögen und der daraus folgenden starren Interviewsituation mit erheblichem Misstrauen begegnet.¹⁵⁷ „Die Einwände beziehen sich u. a. auf die Künstlichkeit der Interviewsituation und auf die mangelnde Offenheit der strukturierten Befragung.“¹⁵⁸

Die qualitative Forschung ist an der Subjektperspektive, also an den Sinndeutungen des Interviewten interessiert. Hier wird mit halb strukturierten oder unstrukturierten Interviews am Alltagsgespräch angeknüpft, um eine vertraute Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Ziel ist es, zuverlässigere Informationen sowie tiefere Kenntnisse sozialer Sachverhalte zu erlangen.¹⁵⁹ Dies wird insbesondere durch den offenen Charakter der theoretischen Konzepte erreicht.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Vgl. Atteslander, S. 158f.

¹⁵⁷ Vgl. Diekmann, Andreas, Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek 2007, S. 531.

¹⁵⁸ Ebenda, S. 531.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 531f.

¹⁶⁰ Vgl. Lamnek, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, Weinheim 2010, S. 80.

Das Leitfadeninterview gehört zu den nicht standardisierten, teilweise strukturierten Interviews. Da mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste gearbeitet wird, trifft auch der Begriff des teilstandardisierten Interviews zu.¹⁶¹

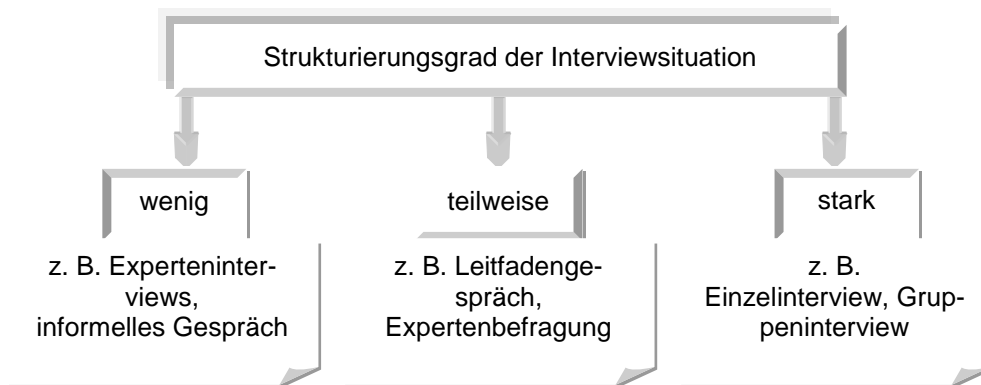


Abbildung 9: Formen mündlicher Befragung (e. D.)¹⁶²

„Ein Interviewleitfaden enthält die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen.“¹⁶³ Weder die Reihenfolge der Fragen noch die Frageformulierungen sind verbindlich. Um im Interview einen weitgehend natürlichen Gesprächsverlauf zu erhalten, können Fragen aus dem Leitfaden auch außerhalb der Reihe gestellt werden.¹⁶⁴

Der Personenkreis, mit dem ein solches Interview durchgeführt wird, stammt aus der mittleren und unteren Ebene.¹⁶⁵

Leitfadeninterviews können gleichzeitig auch Experteninterviews sein. Bei Experteninterviews handelt es sich überwiegend um Befragungen hinsichtlich bestimmter Handlungen, Beobachtungen und Wissen des Interviewpartners (Experten). Die Auswahl des Experten richtet sich nach dem spezifischen Wissen, welches für die Untersuchung relevant ist.¹⁶⁶

¹⁶¹ Vgl. Gläser, Jochen/Laudel, Grit, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2010, S. 41f.

¹⁶² Vgl. Schnell/Hill/Esser, S. 317.

¹⁶³ Gläser/Laudel, S. 42.

¹⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 42.

¹⁶⁵ Vgl. Mehrmann, Elisabeth, Vom Konzept zum Interview, Informationsgespräche richtig planen und führen, Düsseldorf 1995, S. 61.

¹⁶⁶ Vgl. Gläser/Laudel, S. 43.

Ein standardisiertes oder halb standardisiertes Interview verbietet sich angesichts des anfänglichen unbekannten Wissens des Experten.¹⁶⁷ „Da es um die Rekonstruktion von sozialen Sachverhalten geht, ist es zweckmäßig, über eine Frageliste sicherzustellen, dass der Gesprächspartner zu allen wichtigen Aspekten Informationen gibt.“¹⁶⁸

5.3 Auswahlverfahren

Neben der Qualität, der durch die Befragung gewonnenen Aussagen, ist auch die Menge der zu befragenden Individuen von großer Bedeutung. Eine empirische Erhebung kann durch zweierlei Auswahlverfahren erfolgen. Unterschieden wird zwischen einer Voll- und Teilerhebung. Wenn die zu untersuchende Organisationseinheit zu groß ist, ist grundsätzlich eine Teilerhebung durchzuführen, da Vollerhebungen zu teuer und aufwendig sind.¹⁶⁹

Die Teilerhebung stellt eine Stichprobe dar, welche ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit geben muss.¹⁷⁰

Die Stichprobenziehung ist ein wesentliches Merkmal des standardisierten Interviews.¹⁷¹ „Da die Inhaltsanalyse beim standardisierten Interview nur an der Oberfläche bleibt, hängt die Validität der Ergebnisse tatsächlich zu einem großen Teil von der Qualität der Stichprobenauswahl ab.“¹⁷²

Die Stichprobe ist mit der qualitativen Sozialforschung weniger kompatibel, da die Stichprobe die Vorstellung von Stabilität und Repräsentativität bereits in sich trägt. Ziel des verstehenden Interviews (qualitative Forschung) ist vielmehr die Informanten bestmöglich auszuwählen, anstatt eine repräsentative Stichprobe zu bilden.¹⁷³

¹⁶⁷ Vgl. Gläser/Laudel, S. 43.

¹⁶⁸ Ebenda, S. 43.

¹⁶⁹ Vgl. Mehrmann, S. 25ff.

¹⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 28f.

¹⁷¹ Vgl. Kaufmann, Jean-Claude, Das verstehende Interview, Theorie und Praxis, Konstanz 1999, S. 60.

¹⁷² Ebenda, S. 60.

¹⁷³ Vgl. ebenda, S. 65.

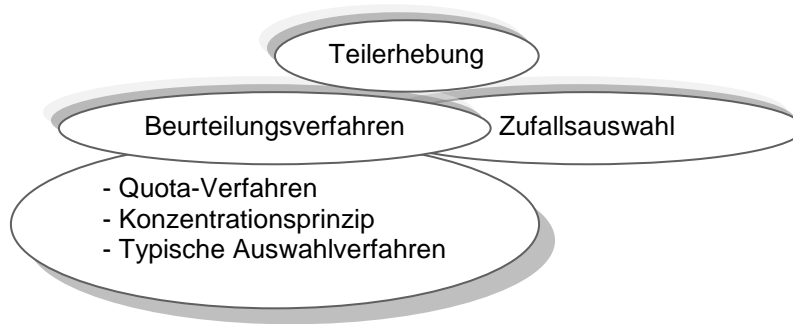


Abbildung 10: Teilerhebung als Auswahlverfahren (e. D.)

„Die Beurteilungsverfahren sind zum Zweck der Auswahl der zu interviewenden Personen für eine Organisationsanalyse gut zu nutzen.“¹⁷⁴ Zur Planung und Vorbereitung sind Kenntnisse über die Struktur der Grundgesamtheit nötig.

Unterschieden werden drei Beurteilungsstichprobenverfahren. Zum einen das Quotaverfahren, dieses eignet sich gut für Massen wie beispielsweise bei einer Bevölkerungsstatistik.¹⁷⁵

Bei der Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip werden alle Elemente der Grundgesamtheit abgeschnitten, die das Ergebnis nicht wesentlich verändern. Eine Wirkung auf die tatsächliche Grundgesamtheit bleibt durch die Einengung aus. Dieses Verfahren entspricht einer negativen Auswahl. Demgegenüber steht die positive Auswahl mittels des typischen Auswahlverfahrens.

Bei dem typischen Auswahlverfahren wird ein Personenkreis ausgewählt, der für die Grundgesamtheit als besonders typisch angesehen wird. Die Typisierung geschieht anhand von bestimmten Auswahlmerkmalen. Diese resultieren wiederum aus der Kenntnis über die Grundgesamtheit.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Mehrmann, S. 33.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 33ff.

¹⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 35f.

Neben der Planung der Erhebung kommt auch der Art der gewählten Fragen eine Bedeutung zu. „Je nach Antwortformat, in dem der Befragte seine Antwort mit den vom Forscher erbetenen Informationen übermitteln soll, werden Fragen grob [in drei Typen] eingeteilt.“¹⁷⁷

Bei der geschlossenen Frage (closed-ended question) sind alle Antwortmöglichkeiten durch Antwortvorgaben abgedeckt. Voraussetzung dafür ist, dass jegliche Antwortalternativen bekannt sind. Offene Fragen (open-ended questions) sind Fragen, die ohne Antwortvorgaben gestellt sind. Der dritte Fragentypus entspricht den Hybridfragen (halb offene Fragen). Einerseits gibt es feste Antwortvorgaben, andererseits besteht die Möglichkeit, zusätzliche Auskünfte zu einem speziellen Thema zu geben. Voraussetzung ist, dass die verschiedenen Antwortalternativen nicht vollständig bekannt sind.¹⁷⁸

Mittels dieser Typen von Fragen können Informationen gewonnen werden, die sich auf gegenwärtige oder vergangene Fakten (Faktfragen), Überzeugungen und Einschätzungen gegenwärtiger, vergangener oder vermutterter zukünftiger Realitäten (Überzeugungsfragen) oder auf Kenntnisse der Befragten (Wissensfragen) beziehen. Des Weiteren können durch Einstellungs- und Meinungsfragen Bewertungen bestimmter Aussagen auf verschiedene Antwortdimensionen vorgenommen werden.¹⁷⁹

6. Ausgewählte Befragungsmethode und Aufbau des Interviews

Die für das Interview herangezogene Grundgesamtheit besteht aus allen Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebene in den beiden Landesverwaltungen „Landesamt für Besoldung und Versorgung Baden-Württemberg“ (LBV) und des „Landesbetriebs Vermögen und Bau der staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg“ (VBV).

¹⁷⁷ Faulbaum, Frank/Prüfer, Peter/Rexroth, Margrit, Was ist eine gute Frage?, Die systematische Evaluation der Fragenqualität, Wiesbaden 2009, S.19.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 19f.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 20.

In Bezug auf das LBV sind hier alle Referatsleiter und Sachgebietsleiter zu verstehen. Die mittlere und untere Ebene des VBV stellen die Abteilungsleiter und Referatsleiter dar.

Da diese Grundgesamtheit sehr groß ist, wird eine Teilerhebung durchgeführt. Aufgrund der eindeutigen Bestimmung der Auswahlmerkmale wird im Speziellen das typische Auswahlverfahren herangezogen.

Die Daten werden mittels eines Leitfadenterviews gewonnen. Dieses ist vorliegend auch gleichzeitig ein Experteninterview.

Nach einigen Einstiegsfragen soll das Allgemeinwissen zum zu untersuchenden Thema erforscht werden. Neben den für alle Interviewpartner geltenden Fragen werden je nach Verlauf der Interviews und dem Empfinden des Interviewers weitere situationsbedingte Fragen gestellt.

6.1 Interviewpartner

Die ausschlaggebenden Merkmale der zu interviewenden Personen sind durch die Kenntnisse über die Verwaltungen festgesetzt worden.

Vorliegend wurden die Führungskräfte der Stammdienststellen des Studiengangs „Allgemeine Finanzverwaltung“ zur Auswertung ausgewählt. Eine Übertragung auf andere Landesverwaltungen ist somit grundsätzlich nicht möglich.

Die Kriterien sind, Personen aus verschiedenen Fachbereichen und Referaten, mit einer unterschiedlichen Anzahl von Mitarbeitern sowie langjähriger als auch kurzer Erfahrung in den jeweiligen Positionen, zu interviewen. Die Entscheidung, nur Führungskräfte aus der mittleren und unteren Ebene zu befragen, basiert auf den Kenntnissen aus der Theorie.

Insgesamt werden zwölf Personen befragt. Die geringe Personenanzahl schließt ein repräsentatives Ergebnis aus. Diese Befragung untersucht vorwiegend das vorhandene Wissen der Befragten, hinsichtlich des Themas Change Management, ihre Einstellung zum Thema und worin sie Probleme oder Schwierigkeiten sehen.

6.2 Auswertung der Empirischen Untersuchung

Mit den Interviews sollte das Thema Change Management in der Praxis untersucht werden. Ziel war es, herauszufinden ob Theorie und Praxis miteinander übereinstimmen oder ob und inwiefern es Abweichungen gibt.

Die ersten Fragen des Interviews waren zumeist geschlossene Faktfragen. Im weiteren Verlauf folgten überwiegend offene Fragen, die dazu dienten, die Meinungen, Überzeugungen und Wissensstände der befragten Personen etwas näher zu erkunden.¹⁸⁰

Anhand der ersten drei Fragen wurden die Kriterien für das Auswahlverfahren dargestellt. Die Befragten waren teils in der unteren, teils in der mittleren Führungsebene der Verwaltungen LBV und VBV beschäftigt.¹⁸¹ Die Spanne der zu führenden Mitarbeiter reichte von vier bis hin zu über dreißig Personen.¹⁸² Die Anzahl der Jahre, die die Führungskräfte bereits in dieser Position tätig sind, erstreckte sich von einem bis hin zu 25 Jahren.¹⁸³

Um herauszufinden, wie sehr das Thema Change Management in der Praxis diskutiert wird und ob es von den oberen Managementebenen als wichtig und schulungsbedürftig angesehen wird, diente die Frage nach vorhandenen allgemeinen Schulungen zum Themenbereich Veränderungen.¹⁸⁴ Dabei gaben die Befragten einstimmig an, noch niemals Schulungen zu diesem speziellen Aufgabenbereich erhalten zu haben. Jedoch würde es sich die Mehrheit der interviewten Personen wünschen.¹⁸⁵

Die Befragten vertraten weiterhin die Auffassung, dass bezüglich der Veränderungen jeder Einzelne neue Kompetenzen erlernen müsse.¹⁸⁶

¹⁸⁰ Vgl. Anlage 2: Interviewfragen, S. VIII.

¹⁸¹ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 1, S. X.

¹⁸² Vgl. ebenda, Frage 2, S. X.

¹⁸³ Vgl. ebenda, Frage 3, S. XI.

¹⁸⁴ Vgl. ebenda, Frage 4, S. XI.

¹⁸⁵ Vgl. ebenda, Frage 5, S. XII.

¹⁸⁶ Vgl. ebenda, Frage 6, S. XIII.

Als Begründung für notwendige Weiterbildungsmaßnahmen wurde die Schwierigkeit des Themas an sich genannt sowie die Möglichkeit, sich durch entsprechende Schulungen austauschen zu können. Des Weiteren wurde angemerkt, dass zwar vereinzelt Schulungen angeboten werden, diese allerdings nur für den Personenkreis der mittleren bis oberen Managementebene verfügbar seien.

Ein Gegner von Weiterbildungsmaßnahmen führte an, dass jede Führungskraft selbst wissen müsse, wie das aus dem Studium erhaltene Handwerkszeug umzusetzen sei.

Die Frage, wie hoch nach Meinung der interviewten Personen die aktive Beteiligung im Veränderungsprozess sein sollte, wobei sowohl das top wie auch das mittlere und untere Management sowie die Mitarbeiter selbst zu beurteilen waren, wurde mit vielen unterschiedlichen, jedoch keiner eindeutigen Aussage beantwortet.¹⁸⁷ Zur Auswertung kann diese Frage daher nicht hinzugezogen werden. Rund die Hälfte aller Befragten sah grundsätzlich eine hohe aktive Beteiligung im Veränderungsprozess jeder einzelnen Arbeitskraft als wichtig an.

Eine gute Kommunikationspolitik innerhalb der Verwaltungen sorgt unter anderem für weniger Widerstände und eine größere Bereitschaft, Veränderungen durchzuführen.

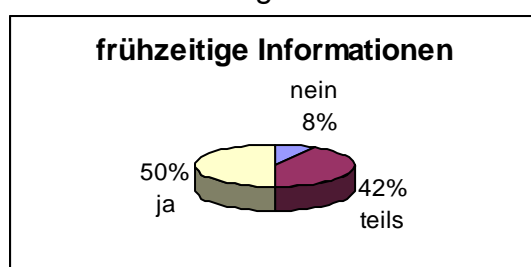


Abbildung 11: Informationspolitik (e. D.)

Aus dieser These resultierte die Fragestellung, ob eine frühzeitige Information zwischen den Vorgesetzten und den Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebene gängig ist.¹⁸⁸

Zu 50% wurde diese mit ja und zu 42% mit teils beantwortet.

¹⁸⁷ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 7, S. XIV - XVI.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, Frage 8, S. XVII.

Die Befragten begründeten die frühzeitige Information mit den regelmäßigen Besprechungen, vereinzelt auch mit der Führungsposition, so die Aussage einer Führungskraft in der Personalabteilung, da dort viel Organisatorisches noch frühzeitiger besprochen wird.

Ein ähnliches Ergebnis liegt auch bezüglich der ausreichenden Information zur Notwendigkeit, den Zielen und des Verlaufs vor.¹⁸⁹ Jedoch gaben diesbezüglich 25 % der Befragten an, dass die Kommunikation nicht ausreichend sei.

In der Theorie wird es als sehr wichtig angesehen, die Change-Management-Werkzeuge (Partizipation und Kommunikation) im Lauf einer Veränderung erfolgreich einzusetzen, unter anderem mit dem Ziel, mehr Akzeptanz zu erreichen. Dasselbe gilt hinsichtlich der Durchführung einer Veränderungsdiagnose.

Die Mehrheit der Interviewpartner gab an, dass sie versuchen würden, diese Werkzeuge einzusetzen.¹⁹⁰ Zum Teil geschehe dies intuitiv, da die Akzeptanz der Veränderung als sehr wichtig empfunden wurde. Teils wurde jedoch die begrenzte Möglichkeit hierzu kritisiert, insbesondere bei organisatorischen Veränderungen, mitunter aber auch aus Gründen der Geheimhaltung.

Der Begriff der Veränderungsdiagnose war der Mehrheit der Befragten nicht bekannt.¹⁹¹ Viele gaben allerdings an, sich darüber unbewusst Gedanken zu machen.¹⁹² Einige vertraten die Auffassung, diese Aufgabe muss bereits in der oberen Führungsebene erledigt werden.

¹⁸⁹ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 9, S. XVIII - XIX

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, Frage 10, S. XIX - XX.

¹⁹¹ Vgl. ebenda, Frage 11, S. XX.

¹⁹² Vgl. ebenda, Frage 12, S. XX - XXI.

Insbesondere, da die mittlere und untere Ebene die Veränderungen zum einen nicht immer beeinflussen können, zum anderen, da Bedenken oder Ideen nur über die nächsten Vorgesetzten weitergegeben werden könnten und es offen sei, ob Vorschläge zur Veränderung tatsächlich durchgeführt werden würden.

Bezüglich des Verhaltens von Führungskräften waren sich alle Befragten einig, dass ihr Auftreten, das Verhalten, die Arbeitsleistung sowie die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst.¹⁹³ 92 % der Befragten gaben zudem an, dass die Einbindung der Mitarbeiter eine große Rolle für deren Motivation spielt.¹⁹⁴ Als problematisch wurde angesehen, dass manche Mitarbeiter generell allen Veränderungen negativ gegenüberstehen. Als wichtig empfanden die Führungskräfte daher auch, die Mitarbeiter richtig einschätzen zu können, da es viele Personen gibt, die bei Veränderungen eingebunden werden wollen. Einzelne stehen einer Einbindung eher gleichgültig gegenüber.

Zur Einleitung speziellerer Fragen diene jene nach bereits selbst durchgeführten Veränderungsprozessen.¹⁹⁵ Neben der Einführung von neuen Programmen, der Neustrukturierung eines Teils der Organisation und der Übernahme eines neuen Aufgabengebiets wurden auch die Veränderung von Vordrucken sowie die Einführung neuer Formblätter genannt.

Da die Verhaltensweise der Führungskräfte sich oftmals auf die Mitarbeiter überträgt, ist der Eindruck, den sie bei ihren Mitarbeitern hinterlassen von großer Bedeutung. Daher auch die Frage hinsichtlich des aktiven Vorlebens von Veränderungen.¹⁹⁶

¹⁹³ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 13, S. XXII.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, Frage 14, S. XXIII.

¹⁹⁵ Vgl. ebenda, Frage 15, S. XXIV.

¹⁹⁶ Vgl. ebenda, Frage 16, S. XXIV - XXVII.

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sowohl die Führungskräfte der oberen, mittleren und unteren Führungsebene die veränderten oder neuen Verhaltensweisen aktiv vorleben müssten. Die Führungskraft kann und darf sich nach Auffassung der Befragten gar nicht anders verhalten.

Die Standpunkte in Bezug auf die obere Führungsebene vielen sehr unterschiedlich aus. Eine Begründung für die geringe aktive Beteiligung des oberen Managements war darin zu sehen, dass dieses von der Veränderung häufig nicht betroffen ist. Die Veränderung ist somit von der oberen Führungsebene „nur“ zu unterstützen, indem sie eingefordert wird.

Die Ergebnisse bezüglich der Übereinstimmung mit der Praxis fielen unterschiedlich aus.¹⁹⁷ Manche stimmten dem zu. Teils mit der Begründung, dass die Führungskräfte des Öfteren gar nicht aktiv an der Umsetzung beteiligt sind.

Manche empfanden die notwendige aktive Beteiligung als noch zu gering und sind der Meinung, die Mitarbeiter seien in der Praxis zu stark auf sich alleine gestellt.

Im weiteren Verlauf des Interviews galt es zu klären, ob für die Befragten bei Veränderungsmaßnahmen die Möglichkeit eines Nachsteuerens besteht und inwieweit sie die eigentliche Umsetzung der Maßnahme kontrollieren.¹⁹⁸

Die Mehrheit der Interviewpartner gab an, eine Kontrolle regelmäßig durchzuführen und gegebenenfalls auch nachzusteuern. Einzelne gaben an, dass sowohl von der Nachsteuerung als auch von der Kontrolle viel zu selten Gebrauch gemacht wird. Insbesondere, wenn die Veränderungsmaßnahme über die Struktur des Amtes hinausginge. Angesprochen wurde in diesem Zusammenhang auch die amtsinterne Kontrolle von Veränderungsmaßnahmen, welche überwiegend bei größeren Projekten zum Tragen kommt.

¹⁹⁷ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 17, S. XXVII.

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, Frage 18, XXVIII.

Im Anschluss hieran galt es auftretende Widerstände oder Schwierigkeiten bei Veränderungsmaßnahmen zu ergründen.¹⁹⁹

Dass bei anstehenden Veränderungen immer - so zumindest wird es in der Theorie beschrieben - Widerstände auftreten, wurden auch von nahezu allen Befragten so bestätigt. Kritisiert wurde, dass hauptsächlich bezüglich Veränderungsmaßnahmen, die als nicht notwendig empfunden wurden, Unzufriedenheiten aufkommen. Während der weiteren Befragung wurde klar erkennbar, dass die Mehrheit der Führungskräfte den Widerstand ihrer Mitarbeiter auch als eine Chance für neue Veränderungen sieht.²⁰⁰

Hervorgehoben wurde vor allem der konstruktive Widerstand. Weiterhin gaben die Befragten an, dass sie sich Gedanken machen, ob die Widerstände gerecht seien, dass sie teils gute Anregungen zur Verbesserung erhalten, und seltener auf Widerstand stießen, wenn sie ihren Mitarbeitern Sinn und Zweck der Veränderungen erklären könnten.

Dass ein Widerstand der Mitarbeiter gerade nicht als Chance für neue Veränderungen gesehen werden kann, wurde damit begründet, dass gar keine Möglichkeiten zur Verbesserung bestehen und ferner noch, dass eine Kommunikation von der unteren zur oberen Führungsebene weder möglich noch erwünscht sei.

Im Folgenden sollte das Empfinden der Führungskräfte hinsichtlich der Notwendigkeit und vor allem der Rechtzeitigkeit einer Veränderung näher erforscht werden.²⁰¹ Überwiegend wurden die Veränderungsmaßnahmen von den Befragten als notwendig und rechtzeitig erachtet.

Problematisch sind nach Aussagen der Interviewten politisch gewollte Veränderungen, da sich diesen nicht entzogen werden könne. Zudem seien diese häufig nicht völlig nachvollziehbar und teils unwirtschaftlich. In Bezug auf die Rechtzeitigkeit wurden Videokonferenzen als negatives Beispiel erwähnt, da sie grundsätzlich schon wieder veraltet seien.

¹⁹⁹ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 19, S. XXIX.

²⁰⁰ Vgl. ebenda, Frage 20, S. XXIX - XXX.

²⁰¹ Vgl. ebenda, Frage 21, S. XXX - XXXI.

Zudem wurde betont, dass Veränderungen zwar notwendig sind, es aber nicht passieren darf, dass eine Veränderung nach der anderen vollzogen werde.

In diesem Zusammenhang gaben die Befragten übereinstimmend an, es gebe zu viele Veränderungen und eine Reform jage die andere.²⁰² Zudem gibt es nach Meinung der Interviewpartner zu viele Rechtsänderungen, die regelmäßig eine Flut von Informationsunterlagen nach sich ziehen.

Dass zu viele Veränderungen besser seien, als zu wenige, wurde von einem Interviewpartner geäußert.

Die Frage, ob es trotz fester Vorgaben für Veränderungsprozesse noch Möglichkeiten gibt, eigene Ideen oder Ideen der Mitarbeiter mit einzubringen, sollte aufzeigen, inwiefern die Führungskräfte selbst mitentscheiden können, oder ob sie das von oben Beschlossene nur ausführen dürfen bzw. müssen.²⁰³

Die Antwort war mehrheitlich positiv. Einer der Interviewten gab an, dass es Unterschiede gebe, je nachdem, ob es sich um Projekte mit Ermessensspielräumen handle oder um organisatorische Veränderungen wie beispielsweise Personalentscheidungen. Bei Letzterem sind die Einflussmöglichkeiten der mittleren und unteren Führungsebene kaum noch vorhanden.

Eine andere Meinung einer Führungskraft der mittleren Ebene war, dass zwar Meinungen geäußert werden dürfen, diese aber teils unbeachtet blieben und letztlich unter den Tisch fallen würden. Als fortschrittlich und motivierend wurde von einem Befragten erwähnt, dass jeder, unabhängig von seiner Position mittels des Corporate Identity Vorschläge machen kann und hierauf auch immer eine Antwort bekommen würde. Das Einbringen von Ideen sei zwar nach Auffassung eines Befragten schwierig, im Kleinen aber immer noch möglich.

²⁰² Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 22, S. XXXII.

²⁰³ Vgl. ebenda, Frage 23, S. XXXIII.

Einstimmig gaben letzten Endes alle Befragten an, dass sie stets versuchen würden, vorhandene Spielräume auszunutzen, wenn es denn möglich sei.²⁰⁴

Eine weitere Frage sollte herausfinden, ob sich in den letzten Jahren in Hinsicht auf Veränderungen möglicherweise Verbesserungen eingestellt hätten.²⁰⁵ Die Meinungen hierzu waren geteilt. Einige der Interviewten konnten keinerlei Verbesserungen in den letzten Jahren feststellen. Eine Äußerung diesbezüglich lautete, dass es einem so vorkomme, als würden Veränderungen oben erfunden, nach unten verordnet und schriftlich zur Durchführung weitergegeben. Die Befürworter dieser Frage vertraten die Auffassung, dass es im Allgemeinen eine Bewegung in die richtige Richtung gebe.

Neben dem politisch gewollten Wandel ist es für eine Führungskraft auch möglich, eigeninitiierte Veränderungen durchzuführen.²⁰⁶ In den Interviews gaben allerdings nur wenige Befragte an, bereits Veränderungen aufgrund ihrer Eigeninitiative durchgeführt zu haben.

²⁰⁴ Vgl. Anlage 3: Auswertung der Interviews, Frage 24, S. XXXIV.

²⁰⁵ Vgl. ebenda, Frage 25, S. XXXIV - XXXV.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, Frage 26, S. XXXV.

7. Resümee

Die empirische Erhebung in den beiden Verwaltungen Landesamt für Besoldung und Versorgung Baden-Württemberg und Vermögen und Bau Baden-Württemberg hat gezeigt, dass Veränderungen hauptsächlich auf politischen Vorgaben sowie sich ändernden Strukturen beruhen.

Teils müssen die Führungskräfte feststellen, dass sich nach der Veränderung faktisch nicht wirklich viel verbessert hat. Dieses Empfinden ist nicht neu, auch Georg Christoph Lichtenberg hatte schon diesen Gedanken im 18. Jahrhundert.

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“²⁰⁷

Bezüglich des theoretischen Anspruchs an das Thema Change Management und der Wirklichkeit gibt es sehr viele Übereinstimmungen. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wird es als wichtig angesehen, dass jeder Einzelne immer wieder neue Kompetenzen erlernt. Zum Thema Change Management erhielt jedoch noch keiner der Befragten eine Schulung, wobei der Wunsch danach klar zum Ausdruck kam. Dies zeigt, dass die Führungskräfte teils Neues lernen wollen, es ihnen allerdings in Form von Weiterbildungsmaßnahmen nicht immer ermöglicht wird.

Eine frühzeitige Information sowie generell Auskünfte über die Notwendigkeit, Ziele und den Verlauf zu erhalten, spielt eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen. Allerdings konnte bisher nur die Hälfte der Befragten von einem solchen Informationsfluss berichten. Als wünschenswert und notwendig sehen es alle interviewten Personen an.

²⁰⁷ Joost, Ulrich (Hrsg.): Georg Christoph Lichtenberg, Aphorismen und andere Sudeleien, Stuttgart 2003, S. 54.

Ausreichende und frühzeitige Auskünfte hängen häufig von der jeweiligen Veränderungsmaßnahme ab, dies sollte jedoch nicht der Fall sein. Insbesondere die Mitteilung über die Notwendigkeit zeigt, inwiefern die Hausleitung die Veränderungsmaßnahme unterstützt. Eben diese Unterstützung ist entscheidend für die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene, da eine geringe Unterstützung weitere Schwierigkeiten, wie beispielsweise das vermehrte Auftreten von Widerständen, hervorruft. Diesbezüglich ist noch einiges an Verbesserungsbedarf vorhanden.

Kritisch betrachtet wird das Vorleben der neuen oder geänderten Verhaltensweisen. Wenn Führungskräfte nicht selbst von der Veränderungsmaßnahme betroffen sind, stellt dies weniger ein Problem dar, da sie „lediglich“ Unterstützung zeigen müssen, indem sie etwas einfordern. Bei der eigenen Betroffenheit sind die Mitarbeiter aber häufig zu viel auf sich allein gestellt. Eine große Herausforderung der Aufgabenerfüllung der Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene wird damit deutlich. Die Führungskräfte müssen sich einerseits erst selbst mit der Materie vertraut machen, andererseits sofort Unterstützer für die Mitarbeiter sein. Eine positive Einstellung ist Grundvoraussetzung für das Gelingen der Prozesse.

Bezüglich der Durchführung einer Kontrolle kann aufgezeigt werden, wie begrenzt der Einfluss einer Führungskraft der mittleren und unteren Ebene ist. So ist es beispielsweise einer Führungskraft nicht möglich, eine Kontrolle durchzuführen oder den Veränderungsprozess nachzusteuern, wenn der Wandel über die für sie zuständigen Bereiche hinausgeht. Die Kontrolle wird in diesen Fällen durch die übergeordnete Führungsebene durchgeführt. Durch die schwindende Nähe zu den Betroffenen werden unter Umständen nicht alle Probleme erkannt. Die Einflussmöglichkeit der Change Manager verringert sich. Vermehrt gibt es ungelöste Probleme. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass die Führungskräfte der oberen Ebene niemals Change Manager sein können sondern dies eine Schlüsselqualifikation der mittleren und unteren Ebene darstellt.

Die meisten Aussagen der Führungskräfte, wie zum Beispiel die des notwendigen Informationsflusses, decken sich mit den in der Theorie beschriebenen Ansprüchen. Das Problem ist jedoch häufig, dass die Führungskräfte als Change Manager sich aufgrund des mangelnden Einflusses nicht in der Lage sehen, manche dieser Aufgaben selbst durchzuführen. Daher wird unter anderem die Notwendigkeit für die Durchführung einer Veränderungsdiagnose als Aufgabe der höheren Führungsebenen angesehen.

Dass Widerstände bei Veränderungen auftreten, ist ganz normal. Eine gute Begründung hilft jedoch häufig, diese abzubauen. Probleme tauchen meistens bei politischen Veränderungen auf, welche teils unwirtschaftlich und nicht nachvollziehbar sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Befragten Führungskräfte, welche zugleich Change Manager sind, die Bedeutung und Wichtigkeit ihrer Aufgabe kennen. Jedoch ist der ihnen obliegende Einfluss auf die Veränderungen ein entscheidendes Problem, da dieser teils zu gering ist. Insbesondere bei größeren und weitreichenden Veränderungen. Die Zufriedenheit der Führungskräfte variiert eindeutig in jedem einzelnen Veränderungsprozess. Natürlich liegt dies auch an den Ansprüchen der einzelnen Führungskräfte, einen bestimmten Einfluss haben zu wollen.

Für ein besseres Gelingen von Veränderungsprozessen wäre es für die Change Manager von Vorteil, teils mehr Befugnisse sowie mehr Unterstützung durch die Hausleitung zu erhalten.

Es hat sich herausgestellt, dass die meisten Probleme nicht zwischen den Change Managern und ihren Mitarbeitern, sondern zwischen den Change Managern und der oberen Führungsebene bestehen. Obwohl die Aufgabe, einen Veränderungsprozess durchzuführen, eigentlich bei der mittleren und unteren Führungsebene liegt, haben die Führungskräfte der oberen Ebene häufig diesbezüglich wichtige Entscheidungen zu treffen.

Eine Verbesserung des Kommunikationsverhaltens vonseiten der oberen Führungsebene wäre von Nöten. Zudem sollte die Aufteilung des Einflusses und somit der Entscheidungsfähigkeit im Veränderungsprozess überdacht werden.

Anlagen

Anlage 1: Gegenüberstellung der Phasenmodelle

	Lewin (1963)	Heitger/ Doujak (2002)²⁰⁸	Doppler/Lauterburg (2008)²⁰⁹
Phasen	1. Auftauen	1. Routine unterbrechen	1. erste Überlegungen
			2. gezielte Sondierungen
	2. Verändern	2. Zukunftsbilder schaffen	3. Projektgrundlagen schaffen
		3. mutig entscheiden	4. Kommunikationskonzept
		4. konsequent umsetzen	5. Datenerhebung
			6. Datenfeedback
			7. Diagnose
			8. Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung
			9. Vorentscheidung
			10. Experimente und Praxistests
	3. Einfrieren	5. Erfolge verankern	11. Entscheidung
			12. Praxiseinführung/ Umsetzungsbegleitung

²⁰⁸ Vgl. Steinle, Claus, S. 740.

²⁰⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg, S. 323.

Anlage 2: Interviewfragen

1. Können Sie mir kurz ihre Führungsposition erläutern, die Sie innehaben?
2. Wie viele Mitarbeiter haben Sie zu führen?
3. Wie lange sind Sie schon in einer Führungsposition?
4. Wurden Sie ganz allgemein in Bezug auf Veränderungen schon einmal geschult?
5. Würden Sie sich Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf Veränderungen wünschen?
6. Meinen Sie, dass Sie als Führungskraft im Hinblick auf neue Aufgaben, teils auch neue Kompetenzen bzw. Eigenschaften entwickeln müssen?
7. Wie hoch sollte ihrer Meinung nach die aktive Beteiligung im Veränderungsprozess bei den folgenden Gruppen sein?
8. Wurden Sie hinsichtlich der Einführung von Veränderungsmaßnahmen, von Ihren Vorgesetzten frühzeitig informiert?
9. Wurden Sie als Führungskraft über die Notwendigkeit, Ziele und den Verlauf der durchzuführenden Veränderung gut informiert?
10. Können sie die Change-Management-Werkzeuge (Kommunikation und Partizipation) bei jeder Veränderung erfolgreich einsetzen?
11. Haben Sie jemals von einer Veränderungsdiagnose gehört?
12. Haben Sie jemals bei der Einführung von Veränderungen, eine Veränderungsdiagnose durchgeführt?
13. Wie beurteilen Sie die Aussage: Das Auftreten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern beeinflusst das Verhalten, die Arbeitsleistung und die Motivation der Mitarbeiter!
14. Trifft es Ihrer Meinung nach zu, dass die Einbindung der Mitarbeiter, bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, eine große Rolle für deren Motivation spielt?
15. Können Sie mir Beispiele für Veränderungsprozesse nennen, die Sie in den letzten Jahren durchgeführt haben?

16. Inwieweit denken Sie, dass die veränderten / neuen Vorgehens- und Verhaltensweisen von den folgenden Führungskräften aktiv vorgelebt werden sollten?
17. Entspricht dies auch der Praxis?
18. Kontrollieren Sie die Veränderungsmaßnahme und versuchen Sie diese nachzusteuern?
19. Traten während der Veränderungsprozesse Differenzen, Unzufriedenheiten oder Schwierigkeiten aufseiten der Mitarbeiter oder auch Ihrerseits auf?
20. Wie empfanden Sie den Widerstand der Mitarbeiter? Kann er Ihrer Meinung nach auch eine Chance für Veränderungen sein?
21. War die Veränderung aus Ihrer Sicht notwendig und vor allem rechtzeitig?
22. Sind es teils zu viele Veränderungen hintereinander?
23. Haben Sie trotz fester Vorgaben die Möglichkeit, eigene Ideen und Ideen der Mitarbeiter in die Umsetzung mit einzubringen?
24. Versuchen Sie Spielräume auszunutzen?
25. Wenn Sie an Veränderungen in der Vergangenheit und der Gegenwart denken, haben Sie das Gefühl, dass sich etwas verbessert hat?
26. Haben sie jemals Veränderungen aufgrund von Eigeninitiative durchgeführt?

Anlage 3: Auswertung der Interviews

1. Können Sie mir Ihre Führungsposition erläutern, die Sie innehaben?

Interviewpartner Nr.	Referatsleiter/ Abteilungsleiter	Sachgebietsleiter/ Referatsleiter
Interviewpartner Nr.1	Stellvertreter	X
Interviewpartner Nr.2	X	
Interviewpartner Nr.3	Stellvertreter	X
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5		X
Interviewpartner Nr.6	Stellvertreter	X
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8		X
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10		X
Interviewpartner Nr.11	Stellvertreter	X
Interviewpartner Nr.12	Stellvertreter	X

2. Wie viele Mitarbeiter haben Sie zu führen?

Interviewpartner Nr.	Anzahl
Interviewpartner Nr.1	6
Interviewpartner Nr.2	10
Interviewpartner Nr.3	12
Interviewpartner Nr.4	13
Interviewpartner Nr.5	4
Interviewpartner Nr.6	5
Interviewpartner Nr.7	29
Interviewpartner Nr.8	4
Interviewpartner Nr.9	30-35
Interviewpartner Nr.10	5
Interviewpartner Nr.11	6
Interviewpartner Nr.12	4

3. Wie lange sind Sie schon in einer Führungsposition?

Interviewpartner Nr.	Zahl in Jahren
Interviewpartner Nr.1	10
Interviewpartner Nr.2	6
Interviewpartner Nr.3	2
Interviewpartner Nr.4	15
Interviewpartner Nr.5	22
Interviewpartner Nr.6	25
Interviewpartner Nr.7	9
Interviewpartner Nr.8	5
Interviewpartner Nr.9	9
Interviewpartner Nr.10	1
Interviewpartner Nr.11	1,5
Interviewpartner Nr.12	19

4. Wurden Sie ganz allgemein in Bezug auf Veränderungen schon einmal geschult?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		X
Interviewpartner Nr.2		X
Interviewpartner Nr.3		X
Interviewpartner Nr.4		X
Interviewpartner Nr.5		X
Interviewpartner Nr.6		X
Interviewpartner Nr.7		X
Interviewpartner Nr.8		X
Interviewpartner Nr.9		X
Interviewpartner Nr.10		X
Interviewpartner Nr.11		X
Interviewpartner Nr.12		X

5. Würden Sie sich Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf Veränderungen wünschen?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X, wenn, dann wird der Amtsleiter bzw. der Abteilungsleiter geschult, weiter unten hört es aber auf, das ist ein großes Defizit.	
Interviewpartner Nr.2	X, denn es ist nicht so einfach in das Thema reinzukommen, in Schulungen könnte man sich austauschen.	
Interviewpartner Nr.3	X	
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5		X
Interviewpartner Nr.6		X
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11		X, dafür gibt es das Studium. Dort erhält man das Handwerkszeug und muss es dann umsetzen. Viel wichtiger als eine Schulung ist zudem, dass man die Fähigkeiten der Mitarbeiter erkennt und damit umgehen kann.
Interviewpartner Nr.12		

6. Meinen Sie, dass Sie als Führungskraft im Hinblick auf neue Aufgaben, teils auch neue Kompetenzen bzw. Eigenschaften entwickeln müssen?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X, mit Sicherheit, das gilt für jeden Einzelnen.	
Interviewpartner Nr.2		
Interviewpartner Nr.3	X	
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10		
Interviewpartner Nr.11		
Interviewpartner Nr.12		

7. Wie hoch sollte ihrer Meinung nach die aktive Beteiligung im Veränderungsprozess bei den folgenden Gruppen sein?

Interviewpartner Nr. 1						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management					X	
unteres Management				X		
Mitarbeiter	X, müssen es umsetzen.					

Interviewpartner Nr. 2						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management				X		
Mitarbeiter			X			

Interviewpartner Nr. 3						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management				X		
unteres Management					X	
Mitarbeiter			X			

Interviewpartner Nr. 4						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X
Mitarbeiter						X

Interviewpartner Nr. 5						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management			X			
mittleres Management					X	
unteres Management						X
Mitarbeiter						X

Interviewpartner Nr. 6						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management			X			
mittleres Management				X		
unteres Management		X				
Mitarbeiter		X				

Interviewpartner Nr. 7						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management					X	
unteres Management					X	
Mitarbeiter	X					

Interviewpartner Nr. 8						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management	X					
mittleres Management		X				
unteres Management					X	
Mitarbeiter						X

Interviewpartner Nr. 9						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management					X	
mittleres Management					X	
unteres Management						X
Mitarbeiter						X

Interviewpartner Nr. 10						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management			X			
mittleres Management				X		
unteres Management					X	
Mitarbeiter	X, Position mit normalen Aufgaben.			X, Position mit Sonderaufgaben / freigestellte Position.		

Interviewpartner Nr. 11						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management					X	
Mitarbeiter		X				(X, Mitglieder des Personalrats)

Interviewpartner Nr. 12						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management			X			
mittleres Management						
unteres Management						
Mitarbeiter						

8. Wurden Sie hinsichtlich der Einführung von Veränderungsmaßnahmen, von Ihren Vorgesetzten frühzeitig informiert?

Interview	Ja	Nein	Teils
Interviewpartner Nr.1			X, eher nicht.
Interviewpartner Nr.2	X, in regelmäßigen Besprechungen.		
Interviewpartner Nr.3	X, da selbst in der Personalabteilung beschäftigt.		
Interviewpartner Nr.4			X
Interviewpartner Nr.5	X		
Interviewpartner Nr.6			X, i. d. R. wird man ganz allgemein sehr frühzeitig informiert, die speziellen Infos kommen erst kurz vor knapp.
Interviewpartner Nr.7	X		
Interviewpartner Nr.8	X		
Interviewpartner Nr.9			X
Interviewpartner Nr.10			X, meistens passt es.
Interviewpartner Nr.11	X, als Vertreter des Personalrats. X, aus Sicht des Personals in diesem Amt.	X, in manchen anderen Ämtern des Landes.	
Interviewpartner Nr.12			X

9. Wurden Sie als Führungskraft über die Notwendigkeit, Ziele und den Verlauf der durchzuführenden Veränderung gut informiert?

Interview	Ja	Nein	Teils
Interviewpartner Nr.1		X, bei Zielen, dass eine Veränderung landesweit eingeführt wird, gibt es schlechte bis gar keine Informationen.	
Interviewpartner Nr.2			X
Interviewpartner Nr.3	X, ist allerdings auch abhängig von der Fachabteilung im Amt.		
Interviewpartner Nr.4			X, das Ziel wird angesprochen und mit ein paar Zusatzinformation kann man sich auch die Notwendigkeit denken.
Interviewpartner Nr.5		X, eher zu wenig.	
Interviewpartner Nr.6		X, mehr Informationen wären von Vorteil.	
Interviewpartner Nr.7	X		
Interviewpartner Nr.8	X		
Interviewpartner Nr.9			X, bei manchen Veränderungen wären weitere Hintergründe wichtig.
Interviewpartner Nr.10	X		
Interviewpartner Nr.11			X, wenn wir im Personalrat merken, dass Informationen fehlen, fordern wir sie konkret ein.

Interviewpartner Nr.12	X, wir bekommen meistens nur Infos, wenn wir sie auch brauchen.		
------------------------	---	--	--

10. Können sie die Change-Management-Werkzeuge (Kommunikation und Partizipation) bei jeder Veränderung erfolgreich einsetzen?

Interview	Ja	Nein	Teils
Interviewpartner Nr.1	X, intuitiv. Habe aber noch nicht von diesen Werkzeugen gehört.		
Interviewpartner Nr.2	X, die Akzeptanz der Veränderung ist maßgeblich. Ich bekomme sie aber nur, in dem ich die Mitarbeiter höre.		
Interviewpartner Nr.3			X, manchmal ist es schwierig aufgrund von Geheimhaltung.
Interviewpartner Nr.4	X		
Interviewpartner Nr.5	X		
Interviewpartner Nr.6			X, i. d. R. wird ein Teil der Mitarbeiter in die Veränderung mit einbezogen.
Interviewpartner Nr.7			X, bei organisatorischen Änderungen besteht die Möglichkeit nicht.
Interviewpartner Nr.8	X		
Interviewpartner Nr.9	X, soweit es geht, die Möglichkeiten sind aber begrenzt.		
Interviewpartner Nr.10	X, man versucht es und es ist meistens erfolgreich.		
Interviewpartner Nr.11	X, die Möglichkeit besteht immer, von manchen wird sie aber nicht genug ausgeschöpft.		

Interviewpartner Nr.12			
------------------------	--	--	--

11. Haben Sie jemals von einer Veränderungsdiagnose gehört?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		X
Interviewpartner Nr.2	X	
Interviewpartner Nr.3		Teils, vielleicht von Zeitschriften etc. .
Interviewpartner Nr.4		X
Interviewpartner Nr.5		X
Interviewpartner Nr.6		X
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10		X
Interviewpartner Nr.11		X
Interviewpartner Nr.12		X

12. Haben Sie jemals bei der Einführung von Veränderungen, eine Veränderungsdiagnose durchgeführt?

Interview	Ja	Nein	Teils
Interviewpartner Nr.1			X, unbewusst. Man weiß, wo bei Personen Stärken liegen und kann darauf eingehen, wenn es denn möglich ist.
Interviewpartner Nr.2		X, man bekommt die Aufgabe und die Diagnose sollte eigentlich schon in der oberen Führungsebene gemacht worden sein. Natürlich muss man sich auch selber Gedanken machen.	
Interviewpartner Nr.3			X, allerdings unbewusst.
Interviewpartner Nr.4			X, allerdings unbewusst.

Interviewpartner Nr.5		X, nicht meine Aufgabe. Dafür sind die Veränderungen viel zu weit oben angesiedelt. Es ist Aufgabe der höheren Führungsebene.	
Interviewpartner Nr.6		X	
Interviewpartner Nr.7			X, je nachdem, ob man es noch beeinflussen kann.
Interviewpartner Nr.8			X, man macht sich Gedanken, kann diese aber nur über den Referatsleiter weitergeben.
Interviewpartner Nr.9		X	
Interviewpartner Nr.10	X, für sich überlegt man es sich.		
Interviewpartner Nr.11	X		
Interviewpartner Nr.12		X	

13. Wie beurteilen Sie die Aussage, dass das Auftreten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern, das Verhalten, die Arbeitsleistung und die Motivation der Mitarbeiter beeinflusst?

Interview	Trifft zu	Trifft nicht zu
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2	X, natürlich. Die alte Form des Vorgesetzten gibt es nicht mehr. Heutzutage ist die Führungskraft zwar Kopf der Abteilung, Launen ausleben etc. führt aber ganz schnell zu demotivierten Mitarbeitern und Krankheitsfällen. Die Führungskraft muss sich in Augenhöhe mit den Kollegen austauschen.	
Interviewpartner Nr.3	X, wird allerdings als nicht wichtig genug angesehen.	
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5	X	
Interviewpartner Nr.6	X	
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8	X, es liegt aber auch viel an den Mitarbeitern selbst.	
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11	X	
Interviewpartner Nr.12	X, ich muss allerdings individuell auf die Mitarbeiter eingehen. Bei den einen muss ich mich so Verhalten, bei anderen Mitarbeitern muss ich wiederum anders herangehen.	

14. Trifft es Ihrer Meinung nach zu, dass die Einbindung der Mitarbeiter, bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen, eine große Rolle für deren Motivation spielt?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X	
Interviewpartner Nr.2	X, Motivation erreicht man dadurch, dass man andere mitnimmt und auch ernst nimmt.	
Interviewpartner Nr.3	X, problematisch ist aber das manche Mitarbeiter generell allen Veränderungen negativ gegenüber stehen.	
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5	X	
Interviewpartner Nr.6	X	
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8	X	
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11	Wenn man in einer Führungsposition ist, muss man Mitarbeiter einschätzen können. Für viele spielt es sehr wohl eine Rolle, aber es gibt auch andere Mitarbeiter, für die es egal ist.	
Interviewpartner Nr.12		X

15. Können Sie mir Beispiele für Veränderungsprozesse nennen, die Sie in den letzten Jahren durchgeführt haben?

Interviewpartner Nr.	Beispiele
Interviewpartner Nr. 1	Einführung von Cats, SAP, Viedokonferenz, Mitarbeiterbefragung
Interviewpartner Nr.2	Einführung von Cats
Interviewpartner Nr.3	Neustrukturierung des Amtes (Zusammenlegung von verschiedenen Abteilungen und Referaten), Einführung eines neuen Systems zur elektronischen Beantragung von Urlaub etc.
Interviewpartner Nr.4	Hausinterne Neuorganisation, Reform der Sonderbehörden
Interviewpartner Nr.5	Einführung von Doxis (elektronischer Posteingang), Bescheinigungen sollen nur noch mit Exelfunktionen am PC erstellt werden
Interviewpartner Nr.6	Übernahme eines neuen Aufgabengebiets
Interviewpartner Nr.7	Neuschnitt (die Zuteilung einer geringeren Anzahl von Mitarbeitern führt zu einem schwierigeren managen im Krankheitsfall)
Interviewpartner Nr.8	Einführung von Doxis
Interviewpartner Nr.9	Vordrucke werden neu aufgelegt/ verändert, Doxis wird bald durch Prodea abgelöst, fachliche Dinge müssen immer angepasst werden
Interviewpartner Nr.10	Einführung von neuen Formblättern
Interviewpartner Nr.11	Veränderte Strukturen (Zusammenlegung, Ämterschließungen), technische Neuerungen, Programme, Formulare, Einführung von Faxgeräten
Interviewpartner Nr.12	Das Programm Doxis wird von Prodea abgelöst, BAT zu TVL

16. Inwieweit denken Sie, dass die veränderten / neuen Vorgehens- und Verhaltensweisen von den folgenden Führungskräften aktiv vorgelebt werden sollten?

Interviewpartner Nr. 1						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						
mittleres Management						
unteres Management						

Interviewpartner Nr. 2						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X, man wird sehr genau beobachtet, wenn man sich als Führungskraft anders verhält als besprochen.
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 3						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 4						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 5						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management	X					
mittleres Management			X			
unteres Management				X		

Interviewpartner Nr. 6						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management	X					
mittleres Management			X			
unteres Management				X		

Interviewpartner Nr. 7						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management			X			
mittleres Management				X		
unteres Management					X	

Interviewpartner Nr. 8						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 9						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 10						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management	X, müssen es aber unterstützen, indem sie es einfordern.					
mittleres Management	X, s. o.					
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 11						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

Interviewpartner Nr. 12						
	1 gering	2	3	4	5	6 hoch
top Management						X
mittleres Management						X
unteres Management						X

17. Entspricht dies auch der Praxis?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2		
Interviewpartner Nr.3		
Interviewpartner Nr.4		X, viel zu wenig.
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		X, ist wünschenswert. Aber in der Praxis lässt man die Mitarbeiter etwas zu viel auf sich allein gestellt.
Interviewpartner Nr.7	X, meistens.	
Interviewpartner Nr.8		X
Interviewpartner Nr.9		X, manchmal gelingt es, manchmal nicht.
Interviewpartner Nr.10	X, in den allermeisten Fällen.	
Interviewpartner Nr.11	X, weil die Führungskräfte oftmals nicht aktiv an der Umsetzung beteiligt sind. Als Führungskraft muss ich immer hinter den Neuerungen stehen, auch wenn ich nicht davon überzeugt bin.	
Interviewpartner Nr.12		

18. Können Sie die Veränderungsmaßnahmen nachsteuern und kontrollieren Sie diese auch?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2		
Interviewpartner Nr.3		
Interviewpartner Nr.4		X, viel zu wenig. Vor allem wenn es über die Struktur des Amtes hinausgeht. Im Haus kommt es auf den Draht mit den Kollegen an.
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6	X, wenn Probleme aufkommen, versucht man nachzubessern bzw. äußert bedenken, dann wird es entweder umgesetzt oder nicht.	
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8		X, bei größeren Projekten wird das zentral vom Haus gemacht.
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11	X	
Interviewpartner Nr.12		

19. Traten während der Veränderungsprozesse Differenzen, Unzufriedenheiten oder Schwierigkeiten aufseiten der Mitarbeiter oder auch Ihrerseits auf?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X, da die Notwendigkeit nicht vorhanden war.	
Interviewpartner Nr.2	X	
Interviewpartner Nr.3	X	
Interviewpartner Nr.4	X	
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8		X
Interviewpartner Nr.9	X	
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11	X	
Interviewpartner Nr.12		

20. Wie empfanden Sie den Widerstand der Mitarbeiter? Kann er Ihrer Meinung nach auch eine Chance für Veränderungen sein?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X, wenn es zur Erleichterung führt. Jedoch nicht, wenn es individuell mit einer Verschlechterung zu tun hat.	
Interviewpartner Nr.2	X, bei normalen Vorbehalten kann man den einen oder anderen noch überzeugen.	
Interviewpartner Nr.3	X, bei der Äußerung von konstruktivem Widerstand.	
Interviewpartner Nr.4		X, da man keine Möglichkeit zur Verbesserung hat. Kommunikation von unten nach oben ist weder möglich, noch erwünscht.
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		

Interviewpartner Nr.7	X, man macht sich Gedanken, ob die Widerstände gerecht sind.	
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9	X, wenn die Widerstände konstruktiv sind.	
Interviewpartner Nr.10	X, es gibt gute Anregungen, was man verbessern kann.	
Interviewpartner Nr.11	X, es ist mitarbeiterbezogen, aber wenn man etwas erklären kann (Sinn und Zweck darlegen kann), stößt man selten auf Widerstand.	
Interviewpartner Nr.12		

21. War die Veränderung aus Ihrer Sicht notwendig und vor allem rechtzeitig?

Interview	Ja	Nein	Teils
Interviewpartner Nr.1			Notwendigkeit: teils fraglich, man sollte sich besser informieren, ob es nicht eine andere und besser Möglichkeit gibt. Rechtzeitigkeit: Bsp. Videokonferenz eigentlich schon veraltet.
Interviewpartner Nr.2	X, es gibt Veränderungen, die notwendig sind, es darf aber nicht passieren, dass eine Veränderung nach der anderen kommt. Es muss auch mal Ruhe einkehren.		
Interviewpartner Nr.3			
Interviewpartner Nr.4	Rechtzeitigkeit		Notwendigkeit
Interviewpartner Nr.5			
Interviewpartner Nr.6			
Interviewpartner Nr.7	Notwendigkeit		

Interviewpartner Nr.8			
Interviewpartner Nr.9	X, die meisten Veränderungen werden durch Rechtsänderungen oder politische Entscheidungen angestoßen, denen man sich nicht entziehen kann. Daher muss man mitgehen und hat wenig Entscheidungsspielraum.		
Interviewpartner Nr.10			X
Interviewpartner Nr.11			X, es gibt vieles, das überflüssig ist. Es gibt aber auch andere Sachen, die sind notwendig. Schwierig ist es immer mit politisch gewollten Veränderungen, die praktisch nicht ganz nachvollziehbar und teils auch unwirtschaftlich sind.
Interviewpartner Nr.12			X

22. Sind es teils zu viele Veränderungen hintereinander?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2	X, eine Reform jagt die andere. Nach der Reform ist vor der Reform.	
Interviewpartner Nr.3		
Interviewpartner Nr.4		
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8	X, vor allem wegen der ständigen Rechtsänderungen. Es gibt eine Flut von Informationen, man wünscht sich, dass weniger Überflüssiges weitergegeben wird.	
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10		
Interviewpartner Nr.11		
Interviewpartner Nr.12	X, zu viel ist besser als zu wenig.	

23. Haben Sie trotz fester Vorgaben die Möglichkeit, eigene Ideen und Ideen der Mitarbeiter in die Umsetzung mit einzubringen?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2	X, bei Projekten gibt es noch Ermessensspielräume um etwas anzupassen.	X, wenn es um organisatorische Dinge oder Personalentscheidungen geht, kann man nicht mehr viel bewirken.
Interviewpartner Nr.3	X, jedoch schwierig, im Kleinen kann man immer steuern.	
Interviewpartner Nr.4		X, nicht auf dieser Ebene. Meinungen, die ich äußern durfte, verschwanden unterm Tisch.
Interviewpartner Nr.5	X, werden teilweise auch umgesetzt, scheitern aber auch teils, da nicht genügend Haushaltsmittel zur Verfügung stehen.	
Interviewpartner Nr.6		X, i. d. R. nicht.
Interviewpartner Nr.7	X	
Interviewpartner Nr.8		X
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10		
Interviewpartner Nr.11	X	
Interviewpartner Nr.12	X, es gibt das Corporate Identity, jeder kann Vorschläge machen und erhält eine Antwort.	

24. Versuchen Sie Spielräume auszunutzen?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		
Interviewpartner Nr.2	X, wenn es denn möglich ist.	
Interviewpartner Nr.3	X	
Interviewpartner Nr.4		
Interviewpartner Nr.5	X	
Interviewpartner Nr.6		
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10	X, Information finde ich wichtig.	
Interviewpartner Nr.11		
Interviewpartner Nr.12		

25. Wenn Sie an Veränderungen in der Vergangenheit und der Gegenwart denken, haben Sie das Gefühl, dass sich etwas verbessert hat?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1		X
Interviewpartner Nr.2		
Interviewpartner Nr.3	X, die letzten zwei Jahre waren stark wechselnd, aber es gibt eine Bewegung in die richtige Richtung.	
Interviewpartner Nr.4		X, dem Empfinden nach wird die Veränderung oben erfunden und nach unten verordnet und schriftlich zur Durchführung weitergegeben.
Interviewpartner Nr.5		

Interviewpartner Nr.6	X, es waren Bestrebungen da, solche Sachen besser zu machen, dazu gehört auch die Informationspolitik (Schulungen, Mitarbeitergespräch, Corporate Identity). Der Wille war da, es hat sich aber nichts getan, vor allem die Stellen, die es eigentlich betrifft, setzen es am wenigsten um.	
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10		
Interviewpartner Nr.11		
Interviewpartner Nr.12		

26. Haben sie jemals Veränderungen aufgrund von Eigeninitiative durchgeführt?

Interview	Ja	Nein
Interviewpartner Nr.1	X	
Interviewpartner Nr.2		
Interviewpartner Nr.3		
Interviewpartner Nr.4		
Interviewpartner Nr.5		
Interviewpartner Nr.6		
Interviewpartner Nr.7		
Interviewpartner Nr.8		
Interviewpartner Nr.9		
Interviewpartner Nr.10	X	
Interviewpartner Nr.11		
Interviewpartner Nr.12		

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010

Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2009

Blanke, Bernhard/Einemann, Edgar u. a.: Modernes Management für die Verwaltung – Ein Handbuch, 2. Auflage, Hannover 2005

Bundesministerium des Innern: Change Management, Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2009

Bundesministerium des Innern: Der öffentliche Dienst des Bundes, Berlin 2009

Christe-Zeyse, Jochen: Clausewitz in der Verwaltung, Anregungen für ein strategisches Führungsverständnis im öffentlichen Dienst, in: Verwaltung & Management, 03/2007, S.148-157

Diekmann, Andreas: Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 18. Auflage, Reinbek 2007

Doerfler, Wolfgang: Ernüchternde Ergebnisse, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 09/2011, S.30-32

Doerfler, Wolfgang: Wenig Vertrauen in die Mitte, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 04/2011, S.32-33

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2005

Eckrich, Klaus/Hinz, Olaf: Oben – dazwischen – unten, in: Personalmagazin – Management, Recht und Organisation, 04/2011, S.34-36

Faulbaum, Frank/Prüfer, Peter/Rexroth, Margrit: Was ist eine gute Frage?, Die systematische Evaluation der Fragenqualität, Wiesbaden 2009

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2010

Greif, Siegfried (Hrsg.)/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen 2004

Hilgenstock, Ralf/Jirmann, Renate: Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung, Konzepte, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden 2001

Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hrsg.)/Mauch, Siegfried: Zielorientiertes Führen – ein Umsetzungsmodell für die öffentliche Verwaltung, Düsseldorf 1999

Hill, Wilhelm/Fehlbaum, Raymond/Ulrich, Peter: Organisationslehre 2, Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1998

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Auflage, Stuttgart 2008

Innovative Verwaltung: Die Fachzeitschrift für erfolgreiches Verwaltungsmanagement, Wiesbaden 10/2010

Joost, Ulrich (Hrsg.): Georg Christoph Lichtenberg, Aphorismen und andere Sudeleien, Stuttgart 2003

Kaufmann, Jean-Claude: Das verstehende Interview, Theorie und Praxis, aus dem Französischen übersetzt von Daniela Böhmler, Band 14, Konstanz 1999

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim/Basel 2010

Leif, Thomas: Beraten & verkauft, München 2008

Litzcke, Sven M./Nolte, Rüdiger (Hrsg.): Change Management, Theorie und Praxis, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Schriftenreihe 51, Brühl 2008

Mayer, Andreas: Die Einführung neuer IT-gestützter Arbeitsprozesse in eine gewachsene Verwaltungslandschaft – Ein Selbstläufer?, in: Verwaltung & Management, 05/2011, S.263-269

Mehrmann, Elisabeth: Vom Konzept zum Interview, Informationsgespräche richtig planen und führen, Düsseldorf 1995

Müller, Karsten/Straatmann, Tammo u. a.: Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen, in: Verwaltung & Management, 04/2011, S.211-218

Paulic, Rainer (Hrsg.): Verwaltungsmanagement und Organisation, Frankfurt 2011

Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, 3. Auflage, Wiesbaden 2009

Rank, Susanne/Scheinpflug, Rita (Hrsg.): Change Management in der Praxis, Beispiele, Methoden, Instrumente, Berlin 2008

Rank, Susanne: Change Management, in: Jung, Rüdiger H./Bruck, Jürgen/Quarg, Sabine (Hrsg.): Allgemeine Managementlehre, Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, 4. Auflage, Berlin 2011, S. 523-542

Rosner, Ludwig: Voraussetzungen, Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungspersönlichkeit, Zürich 1983

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, München 2011

Siegel, John Philipp: Begrenzte Rationalität, evolutionäre Anpassung und Fähigkeiten der Verwaltung: Überlegungen zum strategischen Veränderungsmanagement, in: Verwaltung & Management, 04/2010, S.171-178

Stahle, Wolfgang H.: Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München 1999

Steinle, Claus: Ganzheitliches Management, Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2005

Vahs, Dietmar: Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 6. Auflage, Stuttgart 2007

Weinert, Peter: Organisation, Organisationsgestaltung, Organisationsmethodik Fallklausuren, München 2002

Wersig, Gernot: Organisations-Kommunikation: Die Kunst, ein Chaos zu organisieren, Baden-Baden 1989

Wolf, Georg/Draf, Dieter: Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung, Ein Handbuch für die Praxis, 5. Auflage, München/Berlin 1999

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Datum, Unterschrift